



ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**A Influência do Fator Cultural no Processo de Inovação: Estudo
Exploratório no Norte do País**

Dailene Patrícia Dos Reis Cardoso

Porto 2017



ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**A Influência do Fator Cultural no Processo de Inovação: Estudo
Exploratório no Norte do País**

Dailene Patrícia Dos Reis Cardoso
Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Porto 2017



A Influência do Fator Cultural no Processo de Inovação: Estudo Exploratório no Norte do País

Dailene Patrícia Dos Reis Cardoso

Aprovado em 25 de Novembro de 2017

Composição do Júri

Presidente:

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente:

Prof. Doutor Fernando de Oliveira

Orientador:

Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Porto 2017

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso n.º 16961/2010 da DGES, publicado no n.º 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de novembro 2010.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar a existência de características culturais propícias à inovação em 3 empresas do tecido empresarial do norte do país, com um intuito meramente exploratório, não tendo qualquer extrapolação probabilística, situando-se num âmbito científico de cariz fenomenológico, assente num instrumento qualitativo: a entrevista. Para o efeito, utilizou-se uma análise categorial e de conteúdo (com as categorias definidas de acordo com a teoria e, a espaços, topicamente, numa lógica de *grounded theory*) para se tratar os resultados obtidos. Esta escolha não enjeita qualquer subjetividade, exponenciando o domínio das sensibilidades, desde que estribadas num rigor científico e desenvolvidas com bom senso, no que tange ao seu tratamento e informação. Ponto prévio, esta pesquisa não serve o desiderato de comprovar e representar realidade (s), tenta pautar-se como um contributo singelo e simbólico, instigando o debate sobre estas questões tão prementes nas nossas organizações. Pretende-se auxiliar na compreensão da temática da inovação em contexto empresarial, investigando as possíveis relações entre cultura organizacional e inovação.

Construiu-se uma revisão da literatura sobre cultura organizacional e inovação. Indagou-se a identificação e compreensão dos aspetos da cultura organizacional que facilitam ou influenciam os processos de inovação. Levou-se a cabo uma investigação qualitativa. Foram efetuadas entrevistas, com um guião semiestruturada a gestores e funcionários, que apresentaram, *a priori*, um perfil cultural e um clima de inovação arreigados.

A amostra, não probabilística, incidiu em 3 empresas diferentes. A intenção foi verificar a presença de elementos da cultura e a sua relação com a implantação de inovação nas organizações. A metodologia consistiu num estudo de caso com 11 entrevistados, tendo como ponto de partida uma incubadora de empresas, como catalisadora das restantes organizações utilizadas, heterogéneas quanto às áreas de atividade, que variaram desde o setor dos serviços até ao setor da indústria, apresentando dissonâncias também quanto a dimensões e volumes de negócio, que enriquecem este contexto de *eclétismo*.

No que concerne aos resultados obtidos, em articulação com uma das questões levantadas (questão d) e que se destaca, está-se em condições de não infirmar o seu conteúdo. Isto é, pode-se afirmar, com relativa segurança que: *os desafios da inovação são maioritariamente desafios culturais*.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Inovação, Cultura

Abstract

This paper aims to analyze the existence of cultural characteristics which provide advantageous environment for innovation in three companies of business sector in the north of the country. Its purpose is purely exploratory without any extrapolation of probability, and it is situated in a phenomenological scientific context based on a qualitative instrument: the interview. For this purpose, a categorical and content analysis were used to treat the results obtained. This choice does not refuse any subjectivity exposing the domain of sensitivities provided that they are based on a scientific rigor and developed with good sense regarding their treatment and information. A previous point, this research does not serve the purpose of proving and representing realities. It tries to be a simple and symbolic contribution instigating the debate on these issues so urgente in our organizations. It is intended to give a small tribute to the understanding of innovation in the business contexto by investigating the possible relations between organizational culture and innovation.

It was conducted a literature review on organizational culture and innovation. It sought out to identify and understand about the organizational culture aspects that facilitate or influence innovation processes. It was carried out a qualitative investigation, it was also conducted a semi structured script interviews with managers and employees who previously presented a cultural profile and an atmosphere of innovation implanted.

The sample which is not probabilistic focused on three different companies. The intention was to verify the presence of elements of the culture and its relation with the implantation of innovation in organizations.

The methodology consisted of a case study with 11 interviewees and it started from a business incubator as a catalyst for the other used organizations which are heterogeneous in the áreas of activity. It ranges from the services sector to the industry sector, presenting dissonances as well as dimensions and volumes of business which enrich this context of eclecticism.

In regard to the results obtained, in articulation with one of the hypotheses raised (hypotheses d), it can be argued with relative certainty that the challenges of innovation are mostly cultural challenges.

Keywords: Organizational Culture, Innovation, Culture

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos e, de forma especial, aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor e carinho incondicional demonstrados ao longo da minha jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero endereçar o meu agradecimento em especial ao meu orientador Professor Doutor Ricardo Moreira, pelo apoio contínuo e indispensável, e por acreditar nas minhas capacidades enquanto aluna. Agradeço pela força e determinação ao longo da realização do presente trabalho e, sobretudo, também me sinto grata pela disponibilidade, pelas palavras de conforto e pelo encorajamento, que jamais esquecerei.

Sinto-me igualmente devedora, por me transmitir que o rigor é o fulcro de qualquer investigação e a circunscrição das nossas limitações é determinante na elaboração de uma Dissertação com estas características.

Aos meus amigos, pela sua presença e energia transmitida.

Um agradecimento aqueles que, de alguma forma através dos seus pequenos gestos ajudaram-me nesta investigação.

À minha família, pelo apoio, carinho, amor, força e palavras de incentivo.

Aos meus amigos, pela sua presença e energia transmitida.

A todos que, de alguma forma, através de uma palavra ou gesto amigo me apoiaram nesta fase.

A todos,
O meu, Muito Obrigada!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I.....	18
A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1. Cultura.....	18
1.1. Conceito de cultura.....	18
1.1.1 Cultura organizacional.....	22
1.1.2 Funções da cultura organizacional	26
1.1.4 Dimensões e níveis da cultura organizacional	28
1.1.4. Tipologias da cultura organizacional.....	31
CAPITULO II.....	35
2.1. Mudança organizacional.....	35
2.2. Métodos de gestão da mudança	37
2.3. Resistência á mudança	39
2.4. Impacto da cultura organizacional na mudança organizacional	40
CAPÍTULO III.....	43
3.1. Conceito de Inovação	43
3.2. Tipos de Inovação	45
3.3. Cultura de inovação	46
3.4. Efeitos positivos da globalização	49
CAPITULO IV.....	52
4.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos.....	52
4.2. Processo de Pesquisa	55
4.2.1. Definição de problema e dos objetivos gerais e específicos	55
4.2.2. Amostra e Universo.....	57
4.2.3. Desenho da Pesquisa e Método de recolha dos dados: Entrevista.....	61
4.2.5. Análise de conteúdo.....	62
4.3. Análises e Interpretação dos dados	64
4.3.1. Estratégias de cultura com influência na inovação	65
4.3.2. Dimensões e tipologias de cultura.....	68
4.3.3. Gestão de mudança	75
4.3.4. Inovação	77
4.3.5. Diversidade cultural	86
Conclusão	91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXO 1: Guião de entrevista (semi-estruturada)	107
ANEXO 2: Tabela de Categorias e dimensões.....	108

Índice de Figuras

Figura1 -Níveis da cultura organizacional-Adaptado de Hofstede.....	28
Figura 2 - Diferentes níveis de manifestação de uma cultura em camadas-Adaptado por Hofstede.....	29
Figura 3 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores.....	32

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição do número de inquiridos por sexo.....	55
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por idade	56
Gráfico 3 - Distribuição do número de inquiridos por habilitações	57
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem	57

Índice de Quadro

Quadro 1 Categorias de análise.....	61
-------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AECA- Associação Espanhola de Contabilidade

EPE- Entidades Públicas Empresariais

HPP- Hospital Público Português

INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos num mundo cada vez mais globalizado e competitivo e toda a comunidade tem vivenciado significativas transformações, progredindo em distintas áreas: políticas, sociais, económicas e tecnológicas. Essa evolução levou as organizações a terem de se adaptar e a criar estratégias para se diferenciar e ganhar espaço no mercado, procurando, paralelamente, adquirir proveitos competitivos sustentáveis. As empresas precisam lançar produtos novos e serviços inovadores, indo ao encontro das necessidades do mercado. Para tal, é determinante compreender como o processo de inovação funciona dentro das organizações, e como se articula com o ambiente cultural em que se insere (realce para as análises PEST).

“A inovação é crucial para as empresas, para os stakeholders e para um país que pretenda adotar políticas de estratégia competitiva em nível global. No ambiente empresarial, é através da inovação (existentes ou potenciais) que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva, a ênfase na inovação é que impulsiona a eficiência e a qualidade (Parolin, Vasconcellos e Bordignon, p.14, 2006).

A inovação tem-se pautado como um grande diferencial e tem vindo a incrementar-se num ritmo acelerado, tornando-se cada vez mais evidente a dificuldade de uma empresa sobreviver sem os processos inerentes. Por isso, atualmente, as empresas inovadoras estão constantemente à procura de novas estratégias que lhes garantam uma posição de destaque e maior competitividade. A aplicação destas diretrizes, ou práticas de gestão, só vai ter sucesso se todos os agentes forem envolvidos no processo. Isso deve-se, também, à maior facilidade no fluxo de bens, serviços, informações e conhecimentos, pois quase não há mais fronteiras formais e mercados reservados. Na última década, a inovação tem-se tornado sinónimo de continuidade no mercado, pois é considerada uma temática vital nas organizações, trazendo as vantagens competitivas subjacentes.

Segundo Galvão (1992) a permanência num mercado cada vez mais competitivo exige uma postura de inovação. Porém, abandonar a *velha* instituição para construir uma *nova* organização, mais adaptada e interativa com a realidade, significa deixar muito do que ela foi capaz de construir até aqui. Não obstante, arriscar numa incerteza exponencial, em detrimento da manutenção de alguns paradigmas consolidados pode, em determinados contextos de maior tradição e rigidez cultural, resultar numa aposta

que por vezes se revelará prejudicial, pois desperta uma ansiedade e provoca um descontrolo que pode fazer perigar a estabilidade da organização, no entanto, em doses homeostáticas ou equilibradas, a procura de certa disrupção é necessária para alimentar os sistemas produtivos de inovação, integrados e sistémicos. Cada elemento precisará ter valores fortes de credibilidade e apostar naquilo que subsistirá sempre como o *core business*, ou seja, as pessoas. Se não for possível acreditar na capacidade de parte substancial dos colaboradores na construção de uma nova organização, não seremos capazes de ser pró-ativos e preventivos, tornando-se mais fácil imputar culpas ao ambiente (atribuição causal) ou romper com a organização antes que ela se acabe (Galvão, 1992).

A inovação não se limita ao lançamento de novos produtos, inovar é, por vezes, mudar radicalmente o pensamento. A melhor maneira de ultrapassar a concorrência é destacar-se de forma demarcada e identitária das outras organizações. Optar por uma estratégia de diferenciação representa, na grande maioria dos casos, ser-se capaz de desenvolver soluções inovadoras que consigam concorrer para aumentar a satisfação dos clientes (lógica do cliente interno e do endomarketing aplicado à GRH).

Para que a inovação aconteça, torna-se indispensável o auxílio de uma cultura organizacional que facilite os processos criativos, servindo de fator de *charneira* no alcance dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional é a principal ferramenta para a inovação dentro das organizações, pois quando os envolvidos aspiram à inovação diariamente, torna-se evidente a necessidade de melhoramentos constantes. É através dos elementos culturais, tais como valores e pressupostos predominantes na conduta das organizações, que se atinge determinadas formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos. Atua-se nos diferentes climas organizacionais, inclusive aqueles mais vocacionados para a inovação. Todavia, nem todas as empresas possuem padrões de conduta característicos de uma cultura organizacional de inovação e, por esta razão, só se consegue esse desiderato com uma cultura organizacional consolidada, onde as pessoas têm os princípios da empresa disseminados de forma transparente e focada no sucesso (acompanhados de um comportamento de cidadania organizacional transversal).

Podemos dizer que é a cultura que define a missão e provoca a origem e a criação dos objetivos da organização. A cultura organizacional tenta elevar essa inovação da melhor maneira possível, porém, como observamos, não há uma fórmula

normalizada (panaceia universal). É necessário identificar o perfil de cada organização e ver qual a melhor forma a encará-la como parte do quotidiano dos envolvidos. Assim, a escolha do tema justifica-se, em parte, pelo facto de o estudo da cultura organizacional assumir um papel importante no processo de inovação.

Neste sentido, o presente trabalho foca a importância do fator cultural no processo de inovação, pretendendo contribuir para a compreensão da temática da inovação em contexto empresarial, investigando existência de características culturais propícias á inovação em 3 empresas diferentes do Norte. Foi-se edificando, portanto, uma análise de como as características propícias à inovação são discutidas na literatura, assim como a relação entre as mesmas e a cultura organizacional. Dessa forma, portanto, a pesquisa contempla a apresentação e análise do desenvolvimento do tema com um levantamento dos principais autores e suas contribuições conceituais.

A estrutura da dissertação é constituída por 4 partes e segue um raciocínio que corporiza uma estratégia exploratória. Este trabalho aufere maior amplitude no último capítulo, que se dedica a uma síntese analítica, estabelecendo a ligação entre cultura organizacional e inovação nas organizações. No capítulo I, aborda-se a importância da cultura organizacional e podemos encontrar diversos conceitos, como a cultura e as características de níveis e dimensões da cultura, funções da cultura e por último as tipologias de cultura organizacional. No capítulo II, focam-se os conceitos e as implicações da mudança organizacional referenciando os elementos da mudança e os métodos implicados, não descurando a resistência à mudança e o impacto da cultura na mudança organizacional. No capítulo III, estudam-se os conceitos de inovação, tipologias de inovação, cultura de inovação e, por último, perspetivam-se os efeitos positivos da globalização. A segunda parte integra o capítulo IV e consagra-se ao desenvolvimento dos pressupostos teóricos-metodológicos, com ênfase na caracterização do estudo, nos objetivos que a ele presidiram e nas questões de orientação, bem como nas variáveis dependentes e independentes, considerando que são explicadas as metodologias utilizadas. Também são apresentadas as respetivas amostras do estudo e os instrumentos utilizados, finalizando-se este andamento empírico com a análise e discussão dos resultados das pesquisas utilizadas.

Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações, realçando-se os resultados que se consideram mais relevantes, nomeadamente em termos da cultura organizacional e inovação e, a partir deles, são formuladas algumas recomendações

tanto para investigadores como para gestores no intuito de serem aplicadas futuramente.

Optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, sob a forma de estudo de caso, no âmbito de 3 organizações portuguesas de diferentes tamanhos, que se opõem em distintos segmentos. Procurou-se, assim, ir de encontro ao que se acredita traduzir em originalidade no que concerne ao objeto de estudo escolhido e consequente aplicabilidade prática.

CAPÍTULO I

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Cultura

1.1. Conceito de cultura

Antes de definir o conceito de cultura, convém entender as suas origens e a sua evolução ao nível da antropologia. Existem vários conceitos de cultura, desde o período da antiguidade clássica, passando pelo período dos finais do séc. XIX e início do séc. XX (concepções, antropológicas, marxistas, estruturalistas e sociológicas de cultura). Antes de mais, começamos por definir a cultura desenvolvida na Idade média, no séc. XVIII.

“A cultura é a ação que o homem realiza quer sobre o seu meio, quer sobre si mesmo, no sentido de aperfeiçoar as suas qualidades e promover a cultura do espírito, onde são promovidos o desenvolvimento das capacidades da língua, ciência, arte e espiritualidade. Esta definição manteve-se até os finais do séc. XVIII (Ferin, 2002).”

A concepção antropológica ocorreu nos finais do século XIX, e relacionava a cultura com a exatidão de registar e catalogar objetos, fenómenos e crenças da sociedade não ocidental, fazendo com que a mesma ganhasse um estatuto científico, enquanto disciplina. Para além de querer registar os factos tangíveis da cultura, também se analisava a parte menos tangível, visível, como, por exemplo, a que concerne às concepções simbólicas. Taylor foi o primeiro autor a formular o conceito de cultura do ponto de vista antropológico e da forma como é utilizado atualmente. Na verdade, o autor formalizou uma ideia que vinha crescendo desde o iluminismo.

Segundo Taylor, no final do século XIX início do século XX, cultura é um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. É um processo acumulativo, pois o homem recebe conhecimentos e experiências acumulados ao longo das gerações que o antecederam e, se estas informações forem adequadas e criativamente manipuladas, permitirão inovações e

invenções. Portanto, estas não são o resultado da ação isolada de um génio, mas o esforço de toda uma comunidade (Geertz, 2002).

O antropólogo Geertz (2002), um dos investigadores associados à corrente antropológica, distancia-se da análise mais tradicional, que aborda a cultura através dos comportamentos tangíveis (costumes, tradições, usos) e acentua a importância dos aspetos que não são perceptíveis e orientam o comportamento, destacando assim a dimensão simbólica da cultura. Para o autor, a cultura é uma manifestação da vida social, que não advém da hereditariedade biológica. Ainda nesta linha de pensamento, a antropóloga Titiev (2002), ao definir os atributos da cultura, aponta que o termo pode ser usado em dois sentidos distintos. Pode referir-se os aspetos não biológicos da humanidade no seu conjunto (conceção universalista), ou pode respeitar-se apenas a forma de vida de um determinado grupo de homens e mulheres (conceção etnologista). De alguma maneira, os antropólogos usam o termo cultura para descrever uma série de instrumentos não geneticamente adquiridos pelo homem, bem como o comportamento absorvido após a nascença. Não há um único aspeto em que a cultura deixe de diferir da biologia humana (Nascimento, 2002: 39-40).

Em relação a conceção marxista, é marcada pelo materialismo histórico de Marx, afirmado pelas bases materiais da sociedade e assente no modo de produção e nas suas relações sociais. É nesta sequência que Ferin (2002) aponta que a cultura:

“ (...) É determinada por forças de relações de produção, constituindo parte integrante da superestrutura social, por conseguinte, a classe dominante, possuidora de capital e dos meios de produção, controlaria, através de diversos dispositivos de carácter económico e político, os meios de produção intelectual (...) ”.

A Escola de Frankfurt renúncia ao conceito de cultura proposto pela conceção clássica, ao defender a sua troca pelo conceito de indústrias culturais, associando a cultura ao modo de estrutura económica. A influência do marxismo teve repercussões fundamentais no pensamento produzido pela Escola de Frankfurt, como, posteriormente nas correntes estruturalistas e nos estudos culturais. A conceção estruturalista desenvolveu-se também no século XIX, e explorou as inter-relações através das quais o significado é produzido dentro de uma cultura. As apropriações são manifestadas através de atividades que servem como sistemas de significação. Atividades como jogos, textos e rituais, referentes à alimentação e religiosidade, são objeto de estudo dos

estruturalistas, para assim descobrirem as estruturas pelas quais o significado é produzido numa cultura. De maneira distinta, regista como principal limitação das propostas estruturalistas o seu excessivo formalismo (Lopes,1998).

Enquanto a conceção sociológica de cultura se subdivide entre a valorização da ação individual e o facto social, na análise dos fenómenos culturais, a sociologia ocupa-se em entender os aspetos aprendidos que o ser humano, em contacto social, adquire ao longo da sua convivência. Esses aspetos compartilhados entre os indivíduos que fazem parte deste grupo de convívio particular, refletem especificamente a realidade social desses sujeitos. Como exemplo, a linguagem e, o modo de vestir em ocasiões específicas, são algumas características que podem ser determinadas por uma cultura que pode ter como função possibilitar a cooperação e a comunicação entre aqueles que dela fazem parte. Temos alguns fundadores da sociologia que expõem tendências sociológicas dissemelhantes acerca da cultura. Durkheim considera que as representações e as significações são socialmente produzidas através dos processos de integração social e de formação de uma consciência coletiva. Desta forma, as ideias e os sentimentos são inabaláveis aos sujeitos e considerados como produtos impessoais, isto é, socialmente construídos. Por sua vez (Weber, 1979), tem um ponto de vista diferente em que os pontos de partida e de chegada radicam o sujeito. “A sociologia interpretativa considera o indivíduo e o seu ato como a unidade básica, como o seu átomo, ou seja o indivíduo é também o limite superior e o único portador da conduta significativa. O autor ainda incorporou o problema da compreensão na sua abordagem sociológica, pelo que apelidou a sua perspetiva de “sociologia interpretativa ou compreensiva” (Weber, 1979).

Pode-se referir que os antropólogos estudam a cultura como uma variável única, cujo significado emerge das relações simbólicas e sociais. Sob o ponto de vista epistemológico, os antropólogos apresentam uma visão subjetivista e interpretativa da realidade. Em relação aos sociólogos, destaca-se a corrente do *Interacionismo Simbólico*, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico, considerando importante a recuperação de certos momentos de sua trajetória. Para os sociólogos, a realidade é constituída por uma série de acontecimentos, ou seja, os fenómenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles.

Atualmente, na Antropologia, não há um consenso sobre o que é cultura. Existem vários conceitos diferentes. Apesar disso, há concordância em relação a alguns

pontos, nomeadamente na afirmação de que diferenças genéticas não determinam comportamentos culturais. Ou seja, toda a visão do trabalho, com base no sexo ou raça, veiculada naqueles discursos proferidos na nossa sociedade que afirmam que determinados trabalhos não podem ser executados por mulheres ou que algumas atividades (consideradas inferiores), são exclusivamente “trabalho de negro” não possuem base biológica. Tratam-se sim de discursos criados para justificar a posição dominante de determinados grupos sociais. Porém, ressalta-se que não se pretende esgotar a discussão nesta apresentação, pois a natureza e a amplitude do tema não permitem findar esta controvérsia, devido às perspectivas multidisciplinares e às diversas abordagens em que se pode visualizar este tema. De entre as muitas definições de cultura distinguimos as seguintes:

“ (...) Cultura é a forma de viver de um grupo de pessoas, a expressão de um conjunto comportamentos mais ou menos estereotipados, transmitidos de uma geração á outra pela linguagem e imitação (...) ” (Fonseca,2013).

“(...) Cultura, tanto de uma sociedade ou organização, é um complexo e vasto conceito que integra todos os traços de natureza espiritual ou materiais característicos do comportamento, do agir social e dos valores social. Menciona as características que os indivíduos de uma sociedade têm em comum, como a língua, o sistema de valores e crenças, as atitudes, as tradições e os objetos instrumentais que servem de suporte à ação e relação individual e de grupo (...)” (Fonseca, 2013).

Com base nas tendências atuais, e no âmbito da psicologia, apresentamos o contributo de (Rosa,1994) que define a cultura:

“(...) É herança social compartilhada pelo grupo e transmitida a outras gerações. É por natureza um fenómeno adquirido, a sua participação implica a pertença ao grupo. Não tem um fundamento fisiológico ou genético. A linguagem é bem um exemplo disso. Aprende-se em contacto com o grupo no qual se cresce. Se um individuo for adotado à nascença por outro grupo, diferente daquele em que teve a filiação, aprenderá, sem dificuldade, a linguagem do grupo de adoção. É fundamental um fenómeno de comunicação. Ela pode ser um valor que leve o grupo a fechar-se e a hostilizar toda a partilha ou participação oriunda do exterior. Ou pode ser um elemento que determina uma progressiva expansão e difusão. (...)” (Rosa, 1994).

Por sua vez, Neves (2000) define a cultura como um fator do método social que exterioriza no modo de vida. Defende a existência de duas correntes de pensamento que determinam a problemática da cultura: a primeira, que entende a cultura como uma

criação dos sujeitos que interagem, e a segunda que assume a cultura como um processo de relações sociais não observável diretamente. A cultura se encontra-se no interior da estrutura social, como um conjunto de normas entendidas ou subentendidas que regulam os pensamentos. O pensamento antropológico progrediu na forma de conceber a cultura.

Das definições seguintes pode-se retirar a noção de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada em vários níveis: individual, grupal e organizacional. Ou seja, os indivíduos perfilham valores, premissas e crenças, que não coincidem necessariamente com os assumidos por outros membros da mesma organização. Os grupos têm as suas próprias culturas, que não são necessariamente iguais às culturas de outros grupos da mesma organização. Importa, todavia, salientar e compreender quais as características específicas da cultura que a distinguem de outros conceitos de comportamento organizacional, e no caso, do clima organizacional. Mas, o facto de se consagrar este elenco de atributos caracterizados, não significa, naturalmente, que eles sejam os únicos pertinentes para analisar o conceito.

A cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais, e ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas. Servem ao mesmo tempo uma perspetiva objetiva e simbólica e passam a integrar essas pessoas numa coletividade distinta de outras, resultante de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e conduzidos pelos membros de um dado grupo. É muito importante entender a sociedade e a organização em que a cultura se insere e aquilatar quais os seus valores e crenças (Nascimento, 2009).

1.1.1 Cultura organizacional

Toda a organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, que se manifesta em muitas variáveis e nos seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. A cultura organizacional ganha interesse nos finais dos anos 70, inícios dos anos 80, tornando-se evidente na farta produção académica, e pela vasta cobertura de revistas orientadas para o público empresarial, e mesmo dirigidas ao público em geral.

Segundo Hofstede et al. (1990), o termo “cultura organizacional” entrou na literatura académica dos EUA a partir do artigo publicado na *Administrative Science Quarterly* por Pettigrew em 1979. Os estudos apontam que a cultura desempenha um

papel fundamental nas organizações e, em geral, é considerada como um dos principais determinantes do seu sucesso ou fracasso (Cameron & Quinn, 2006; Martins & Terblanche, 2003).

Sendo então a cultura um conceito vasto que pode designar pontos de vista diferentes e usados nos diferentes métodos de investigação, iremos abordar alguns conceitos segundo os pontos de vistas de autores diferentes.

Segundo Chorão (2012), a ideia de ver as organizações e as empresas como culturais, nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros, é um fenómeno relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas e possuíam níveis verticais (departamentos, relações de autoridade, etc.) mas as organizações, as empresas são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas (Chorão, 2012).

Smircich (citado por Nunes, 2015) define em “*Concepts of Culture and Organisational Analysis*”, a cultura organizacional como um comportamento do sistema, as normas sociais e valores aceite e partilhada por todos os membros da organização e que a tornam única, de alguma forma. Há, portanto, um conjunto de característica que distinguem a organização de todas as outras e que correspondem à representação da personalidade dos indivíduos antes, e como membros da organização se comportam de acordo com o valor do sistema (Motta, 2006). A cultura organizacional é, portanto, um conjunto de valores, crenças, e de políticas administrativas (Freitas, 1991). Assim sendo, esta constitui o modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de um clima organizacional (Cameron & Quinn, 2006).

Schein (2004, citado por Gorzoni & Peçanha, 2012:17) apresentou uma definição para o conceito de cultura organizacional que tem vindo a ser muito difundida nos estudos organizacionais:

“ (...) Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas ”.

O autor compôs este conceito através de um modelo dinâmico de como a cultura é estudada, transmitida e mudada, considerando diferentes níveis através dos quais esta é analisada: *O nível de artefactos visíveis*, constitui o primeiro nível de cultura organizacional e surge como os aspetos mais visíveis e facilmente observáveis desde os vestuários até aos produtos da organização, passando pelo espaço físico. É um nível de análise, algo enganador porque os dados são fáceis de obter, mas são difíceis de interpretar. *O nível de valores*, governam o comportamento dos indivíduos sendo que os indícios identificados apenas representam os valores manifestados da cultura. Ou seja, são idealizações ou mesmo racionalizações e as razões que lhe estão subjacentes conduzem a determinado comportamento. *O nível dos pressupostos básicos* fala das crenças, percepções, pensamentos e sentimentos aceites como verdadeiros e inquestionáveis e que funcionam como sistema de significados para interpretar e viver as situações. O valor é gradualmente transformado num pressuposto inconsciente. Logo, a sua teoria assenta, principalmente, em pressupostos básicos, em que estes representam elementos culturais inconscientes, estando estes fortemente enraizados nas práticas sociais que se desenrolam no quotidiano da vida da organização, bem como na personalidade dos seus membros (Schein, 2004, citado por Gorzoni & Peçanha, 2012).

Para Sarmiento (1994), a cultura organizacional desenvolve-se no âmbito de duas perspetivas: numa perspetiva, a cultura organizacional gera-se num processo de adaptação a modelos que já existem, sendo, conjuntamente, um efeito e um meio de socialização organizacional; no âmbito da perspetiva interpretativa, a cultura organizacional desenvolve-se num processo constante de ajuste entre sujeitos, em função da disposição social que sobre eles se exerce, e das relações que estabelecem entre si, em especial as relações de grupo. O mesmo autor ainda vai mais longe, ao considerar que as culturas organizacionais se geram continuamente no quadro da influência das organizações, as quais interagem com os processos de gestão e interação das organizações. A cultura acaba por ser uma variável dependente e interna à organização, pressupondo-se assim que cada organização tem uma cultura (Sarmiento, 1994).

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional possui diferentes elementos, considerando-se que os valores são vetores determinantes na construção de uma identidade, que é importante ser tida em conta para se atingir o sucesso. Isto porque, cada empresa tem os seus valores próprios, mas muitos são comuns a outras organizações: como o desempenho excelente, qualidade e inovação e a motivação

interior de cada membro pertencente ao grupo dessa mesma empresa. As crenças e os pressupostos são dos elementos que o autor maior relevância confere. Por sua vez, os rituais e as cerimônias são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, dotando a cultura de mais coerência. Contudo, estes pressupostos culturais não podem ser identificados individualmente. As culturas são processos de grupo, logo, estes pressupostos só podem ser identificados em grupos.

Lourenço & Ferreira (2012) afirmam que, para a compreensão da variável cultural de uma organização, é necessário conhecer-se a cultura da sociedade em que esta se encontra inserida, assim como a sua história e os valores do seu fundador. Amboni, Andrade e Lima (2011, p. 19, citado por Lourenço & Ferreira, 2012) enfatizam que *“para se entender as práticas de gestão predominantes na organização, sem dúvida, deve-se olhar o passado para se entender o processo corrente”*. Robins, Judge e Sobral (2013, citados por Brandão, Pio & Ferraz, 2016) descrevem a cultura organizacional como um somatório de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos dentro da organização, com o propósito de conhecer os limites organizacionais com a finalidade das organizações conseguirem ter características próprias e distintas umas das outras.

Nascimento (2009) menciona que a noção de cultura aplicada às organizações pode possibilitar uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos das organizações. A cultura é uma metáfora emergente que em comparação com as outras metáforas (a máquina e o organismo), permite descobrir aspetos periodicamente ignorados pelas abordagens tradicionais, que concedem importância aos aspetos racional e formal da vida da organização, e ignoram o seu lado simbólico. Em concordância com Sainsaulieu (1987, p. 241) podemos enquadrar o exposto numa perspectiva mais formal e racional:

“(…) as culturas das empresas são consideradas como fatores de desenvolvimento das empresas, em momentos de contingências, ameaça e crises económicas. Será a sua capacidade de produzir um sistema social mais ou menos rico em atores, inovações e projetos de desenvolvimentos que podem ser analisadas com base no estudo sociológico do processo de ação cultural, no interior das interações estratégicas (…)”.

Com estas diferentes abordagens, algumas coerentes e outras ambíguas, a cultura aplicada nas organizações tem muitos significados e ligações e, ao circunscrevermos aos grupos e organizações, podem surgir certas perturbações na sua definição, do ponto de vista conceptual e semântico, visto que os estudiosos têm dificuldade em apresentar

uma aceção que não seja ambígua e multiforme. É possível compreender, com estas definições, como a cultura exerce um grande impacto sobre a organização inserida, sobre a maneira como ela se conduz, a sua forma de agir e o seu poder de diferenciação perante as demais organizações. A cultura organizacional é importante para as organizações porque oferece a possibilidade de aumentar a eficiência a vários níveis e ajuda a compreender a organização enquanto grupo de pessoas com experiências comuns, o que serve de referência para situações futuras e para a identificação da organização, uma vez que a cultura é uma fonte de comportamentos e de desempenhos.

1.1.2 Funções da cultura organizacional

A cultura apresenta diversas funções, sendo as mais comuns as referentes ao ambiente externo, como a integração interna (a que fortalece a união do grupo onde a empresa cria a sua identidade interna) e a integração externa (por meio da qual a organização reage à mudança de maiores proporções e como realiza suas metas).

A cultura cumpre diversas funções nas organizações e desempenha o papel de definidora das fronteiras entre uma organização e outra; proporciona um senso de identidade aos membros; facilita na interação com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; proporciona estabilidade do sistema social; atua como elemento sinalizador de sentido e mecanismo de controlo a fim de orientar e dar forças às atitudes e aos comportamentos (Robbins, 2002, p. 132).

A partir das funções citadas pelo autor, podemos ainda frisar que a dimensão de uma cultura é ainda ampla do que simplesmente dirigir a própria organização em relação ao poder. Ela é incorporada pelos indivíduos que a constituem. O indivíduo é o elemento que transporta consigo, para além das características pessoais, a forma da empresa na qual se insere nas suas funções, trazendo benefícios para ambas. Tanto a organização como os colaboradores têm um impacto positivo para o melhoramento da organização. Podemos afirmar que a cultura de uma organização é que vai diferenciar uma organização da outra. É um dos elementos essenciais, pois é através dela que as partes envolvidas na organização perduram, se socializam e que se modificam. Mas entretanto pode também ser um fator prejudicial para a organização, pode haver dificuldades na mudança, isto porque os indivíduos já estão enraizados e integrados a cultura da empresa. Ou seja quando houver eventualmente mudanças na organização, pode provocar-se uma certa resistência a mudança (Nascimento, 2009).

A cultura organizacional pode ter um papel de orientação do comportamento das organizações e em cada uma delas. Esta orientação é diferente de uma gestão tradicional que simplesmente se concentra na rígida disciplina ou sistema. Enfatiza-se o modo de orientar o comportamento dos membros de uma organização a partir da cultura organizacional (Barney,1986). Gonzalez (1993) postula que a cultura organizacional tem um papel facilitador e modelador das atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro de uma organização.

A cultura proporciona um sentido de identidade aos membros da organização e promove um sentido de compromisso. Ajuda-os a atribuir sentido e significado aos eventos organizacionais e reforça os valores da organização (Gonzalez, 1993). A cultura organizacional molda o que a organização considera ser uma “decisão certa”, molda o que os trabalhadores consideram ser comportamentos adequados e como devem interagir uns com os outros dentro da organização e molda a forma como os indivíduos, grupos de trabalho e a organização “recebem” a mudança. De um modo geral, a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a implementação de novas iniciativas e a realização dos seus objetivos gerais (Costa et al.,2013).

Maximiano (2007) explicita ainda as funções da cultura organizacional no que concerne às relações com o mundo exterior. Segundo o autor, a variável cultural pode regular as relações com outros grupos e com o ambiente em geral. A cultura consegue, assim, definir o objetivo da organização, bem como o seu papel em relação ao meio envolvente, possibilitando a projeção de uma imagem para os clientes, fornecedores e outras partes interessadas (Maximiano, 2007). Postula-se, deste modo, que a cultura define o comportamento em relação à autoridade, a como se devem se relacionar pessoas de diferentes classes sociais, à estratificação social e o *status* das pessoas e dos subgrupos.

Robbins (2007) acrescenta que, para além de criar um sentido de identidade aos membros da organização, a cultura tem ainda a função de facilitar o relacionamento com algo maior do que os interesses de cada um.

A importância de estudar a cultura organizacional reflete-se no facto de poder ser uma variável primordial que mostra as múltiplas facetas das organizações, aquilo que dá sentido à sua presença, que se mostra ao mercado e aquilo que faz com que os seus membros existam, partilhem experiências e compartilhem o seu crescimento. Pode-se afirmar que a cultura organizacional também se pode caracterizar como sendo forte ou fraca, mas não significa que deve ser sempre modificada. É fundamental a adaptação

dos elementos da organização a novos métodos de trabalho e a aceitação por grande parte dos colaboradores, pois a cultura influencia o comportamento dos mesmos. Os próprios autores destacam ainda que a cultura desempenha numerosas funções nas organizações: tem um papel na construção das fronteiras das organizações (o que permite distingui-las uma das outras). Confere sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. É um mecanismo de controlo, que dá forma às atitudes e comportamentos dos sujeitos (Luís,2006).

1.1.4 Dimensões e níveis da cultura organizacional

Segundo a perspectiva apresentada por Neves (2001), uma dimensão corresponde a um elemento da cultura que pode ser mensurado e comparado com outras culturas. Neves (2001) afirma que diversos autores propõem conteúdos distintos para as dimensões essenciais da cultura. Schein (1985, citado por Neves, 2001) argumenta que devem ser tidas em conta sete dimensões fundamentais designados pelo autor de pressupostos- básicos quando se fala sobre o conceito de cultura. São eles: a relação da organização com o meio, a natureza da atividade humana, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e a homogeneidade versus diversidade. Já Hofstede (1991) considera apenas cinco dimensões fundamentais: a relação com a autoridade, a relação entre o indivíduo e a sociedade, o conceito individual de masculinidade/feminilidade, a relação com o conflito e o controlo de incerteza e orientação curto/longo prazo. Sheridan (1992) aborda sete dimensões: inovação, estabilidade, respeito pela pessoa, orientação para resultados, orientação para o pormenor, orientação para a equipa e agressividade. Por seu turno, Deal e Kennedy (1988) mencionam a pertinência de duas dimensões independentes: o grau de risco e a rapidez da resposta. Ainda nesta linha de raciocínio, Quinn e colaboradores (1981, citado por Neves, 2001) propõem três dimensões bipolares: orientação organizacional- interno versus externo - estrutura-flexibilidade versus controlo e processos organizativos; resultados- meio versus fins.

Segundo Schein (1985) os pressupostos básicos são a essência, e os valores e o comportamento são manifestações externas dessa essência. Este reconhecimento levou o autor a citar que a melhor forma de se pensar em cultura é compreender que ela atua em três níveis:

O nível dos artefactos: é o mais superficial; é composto pelo ambiente físico do grupo, nomeadamente a arquitetura do edifício, e a forma como os funcionários se vestem e comunicam uns com os outros (objetos, símbolos, procedimentos, mitos, rituais e cerimónias, maneira de vestir, e as emoções facilmente observáveis).

O nível dos valores partilhados: tem que ver com a forma de ser e estar. Ou seja é referente às crenças, filosofias e atitudes organizacionais, tais como as formas como o negócio é conduzido. Cabe aos líderes e fundadores a responsabilidade pelo seu estabelecimento, e que é, no fundo o que consideram será a melhor maneira de fazer as coisas. Pela sua natureza exigem uma maior consciência para os reconhecer.

O nível de pressupostos básicos: refere-se ao último e mais profundo nível da organização e geralmente tem a ver com as crenças, valores e pensamentos inconscientes e dados por garantidos. São estes que guiam os comportamentos e dizem ao grupo como perceber, pensar e sentir as coisas.

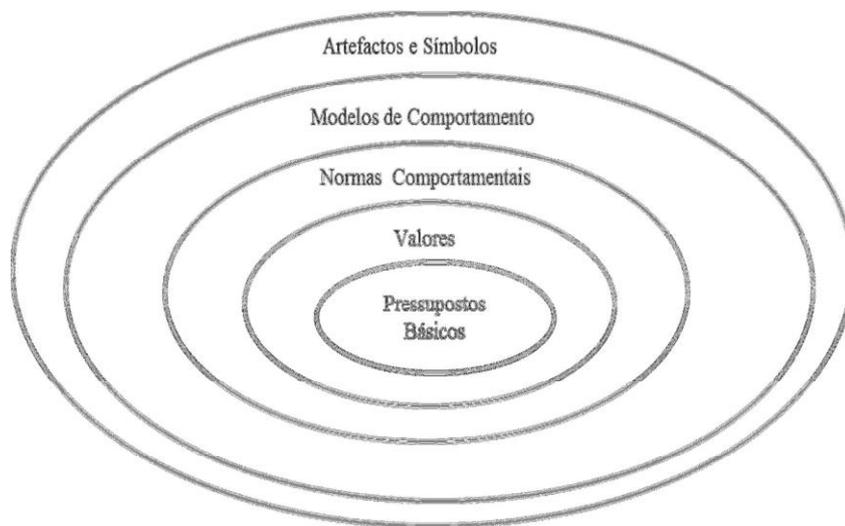


Fig. 1 - Níveis da cultura organizacional-Adaptado de Hofstede (1987)

Hofstede (1987), por sua vez, divide a cultura em apenas quatro níveis para a descrição das manifestações de cultura: *Símbolos, heróis, rituais e valores*. São apresentados como as “camadas de uma cebola” ou diferentes níveis de manifestação de uma cultura. Os “valores” indicam as manifestações mais profundas da cultura, enquanto os símbolos representam as manifestações mais superficiais e os rituais e heróis encontram-se numa situação mais intermédia.

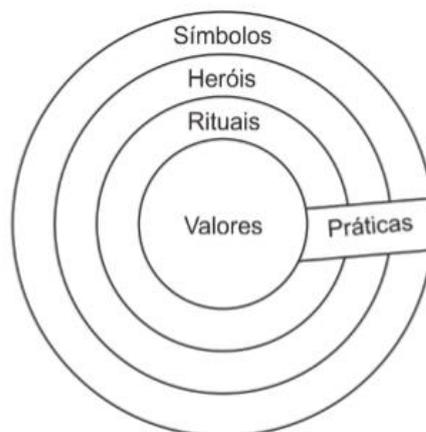


Fig. 2 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura em camadas - Adaptado por Hofstede, Geert (1997)

Hofstede (1997), os símbolos são figuras, palavras, objetos, com uma durabilidade curta, visto que são copiados e substituídos por outros de forma permanente. Daí ser de carácter superficial. Os “heróis” podem ser personalidades reais, imaginárias, glorificadas numa determinada cultura organizacional e são exemplo do modelo de comportamento desejável para os sujeitos da organização. Os “rituais” reúnem aquele conjunto de atividades de cariz cerimonial, com uma carga simbólica forte, para atingir os objetivos pretendidos. A natureza da cultura é formada pelos “valores”. Comparando a divisão de cultura sugerida pelos dois autores, verifica-se que ambos concluem ou consideram a parte mais externa da cultura como sendo a mais fácil de se observar. Entretanto, para Hofstede (1997), tal camada restringe-se aos aspetos simbólicos da organização, enquanto Schein (1985), acrescenta a esse nível também os mitos e rituais, que fazem parte da realidade observável. Por sua vez, estes constituem em Hofstede os elementos de nível intermédio. Já Schein assegura que os valores são reflexo da cultura explícita, cuja estabilidade se torna importante para que a tradição cultural da organização seja elaborada e desenvolvida, verificando-se ainda que, para este autor, as características culturais de uma organização são consequência dos processos de aprendizagem organizacional. Hofstede, por seu lado, considera que a cultura da organização é formada pela cultura dos membros dos seus grupos que possuem características próprias, de acordo com a sua origem social (Neves,2000).

1.1.4. Tipologias da cultura organizacional

Segundo Schein (2009) as tipologias são dimensões utilizadas para caracterizar ou descrever culturas organizacionais e que nos ajudam a compreender as organizações. As tipologias simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolha das complexidades que devemos lidar quando formos confrontados com realidades organizacionais. Distintos autores propuseram modelos de cultura organizacional, sob a forma de tipologias. De entre os vários relativamente, às tipologias, Handy (citado por Freitas, 1991), propõe quatro tipos de cultura organizacional:

1. *A cultura do poder*: é mais usual em pequenas organizações, estando o poder concentrado no ponto central, prevendo os desejos, decisões, regras bem como os procedimentos das fontes centrais de poder (Freitas,1991). Este tipo de cultura encontra-se orientada para resultados e as decisões são levadas a cabo mais como resultado do equilíbrio de influências e menos como manutenção do equilíbrio entre as forças existentes.
2. *A cultura de papéis*: está orientada para a adoção de papéis com a finalidade de definir e descrever os vários procedimentos aos quais os sujeitos a ela integrados estão submetidos. Esta cultura trabalha pela lógica e pela racionalidade com funções coordenadas por uma estreita faixa da alta administração em pilares. São privilegiados cargos e funções como elementos essenciais de uma estrutura hierárquica que fornece um ambiente seguro.
3. *A cultura de tarefa*: levar a que o trabalho seja executado, partindo da reunião dos recursos adequados, dos indivíduos certos, nos níveis certos, autonomamente. É adaptável e flexível às mudanças, sendo que o trabalho em equipa é muito estimulado. O exercício do poder é mediado pela autoridade instituída através de princípios da hierarquia ou do conhecimento.
4. *A cultura da pessoa*: verifica-se nos sujeitos que se agarram aos seus valores sendo que o indivíduo é o ponto central e a organização é subordinada a eles e depende deles para existir. A missão e os objetivos da organização giram a volta da pessoa e dos seus valores individuais.

Assim, orienta-se pela procura do equilíbrio entre a manutenção da atividade organizacional e a valorização do sujeito enquanto pessoa. Os indivíduos envolvidos nesta cultura têm autonomia para seguirem as suas próprias tendências e preferências.

Deal e Kennedy (1988) estruturam quatro tipos de culturas:

1. A *cultura macho*: engloba um mundo de individualistas sem medo de assumir altos riscos, uma vez que recebem um *feedback* rápido acerca das suas ações. É uma cultura tendencialmente jovem, com destaque para a velocidade e não resistência ao tempo. A pressão por decisões rápidas e aceitação do risco requer muita atitude, o que leva à forte competição interna.
2. A *cultura de trabalho duro*: diz respeito à combinação do baixo risco com um rápido *feedback* e o sucesso advém da persistência do vendedor. A persistência faz com que o resultado chegue, por isso o vendedor surge como herói. Os valores centrais estão nos clientes e nas suas necessidades. Nesta cultura as pessoas são jovens cronologicamente e querem provar os seus esforços.
3. A *cultura aposta na sua empresa*: associa o alto risco com o *feedback* lento. Nesta cultura a autoridade e a competência técnica são respeitadas, compartilhando conhecimento. As decisões são analisadas e avaliadas com cuidado, para se ter certeza de que estão corretas. As carreiras, produtos e lucros não se desenvolvem rapidamente, mas quando acontecem duram longos períodos.
4. A *cultura de processo*. combina *feedback* lento com baixo risco. Uma vez que não há muito *feedback*, as pessoas nesta cultura têm tendência para desenvolverem uma mentalidade de se proteger. Os valores centram-se na perfeição técnica e se os sujeitos não têm ideia onde serão atacados, tentam encobrir todas as situações. A subida nas escalas de hierarquia é o melhor indicador de sucesso e o sistema é extremamente visível (Deal & Kennedy, 1988).

Ainda no presente estudo privilegiou-se aprofundar a tipologia de Quinn e colaboradores (1983), conhecida como o *Modelo dos Valores Contrastantes*. É também

um modelo de quadrante, diferindo, no entanto, em tudo o resto em relação aos anteriores modelos aqui abordados, por ser com base em dimensões bipolares, divergindo no número de dimensões. O modelo dos valores contrastantes representa-se por dois eixos, um horizontal e outro vertical, distribuindo-se á sua volta três dimensões, e da cuja combinação resultam quatro quadrantes.

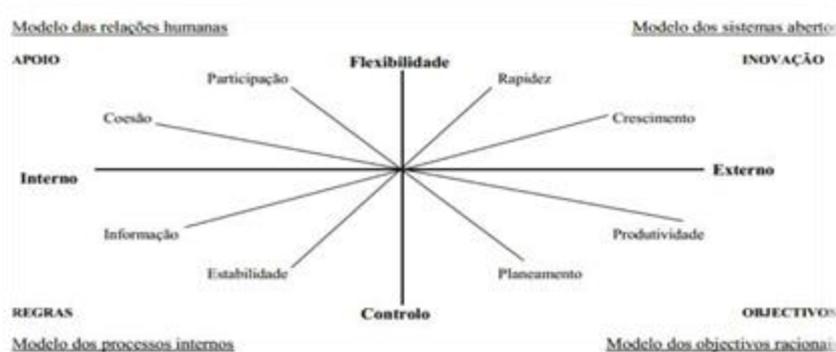


Figura 3- Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (Ferreira, Neves e Cateano, 2002, p.463)

A *primeira dimensão*: contrastante: está representada no eixo horizontal em que as extremidades são orientação interna e orientação externa. A orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, a orientação externa valoriza o desenvolvimento do ambiente externo á organização.

A *segunda dimensão*: contrastante está representada no eixo vertical, em que as extremidades são flexibilidade e o controlo. A flexibilidade associada à inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal encorajando a comunicação horizontal, cooperação, autonomia, e o desejo de mudança. Em relação ao controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo normalmente uma forma organizativa mecanicista e burocrática, assenta com base na autoridade formal e na coordenação impessoal.

A *terceira dimensão*: “está representada por um eixo invisível, mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante” (Caetano, Neves e Ferreira, 2002), sendo os modelos os seguintes: modelo dos objetivos racionais, modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos. Esta dimensão reflete um contínuo de meios/fins, o que traduz o crescimento e

aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, (com ênfase nos processos) em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação (com ênfase nos resultados). A justaposição das dimensões contrastantes, configura uma estrutura de onde emerge quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e a cultura de objetivos.

A *cultura de apoio* está inserida no modelo teórico das relações humanas e caracterizada segundo a sua orientação interna e flexibilidade. Nesta, valoriza-se a cooperação, o espírito de grupo e o bem-estar dos indivíduos. A liderança tende a incentivar a participação e apoiar o desenvolvimento dos indivíduos, estimulando o trabalho em equipa. Na *cultura de inovação* está presente o modelo dos sistemas abertos, que é caracterizado pela sua orientação externa e flexibilidade. O enfoque recai sobre a criatividade, inovação, flexibilidade e aceitação da mudança. Os membros partilham estes valores que têm em comum na organização. Incentiva-se os trabalhadores ao desafio e à iniciativa individual, assim como à diversificação de funções e é-lhes dada a possibilidade de inovar. A liderança legitima-se pela capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização, e ter uma visão estratégica. A *cultura de objetivos* insere-se no modelo dos objetivos racionais, e é caracterizada pelos vetores da orientação e do controlo. Nesta, são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante. Como motivação, a capacidade de competir e de alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança, segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser orientada para a tarefa e alcance dos objetivos. A *cultura de regra* insere-se no modelo dos processos internos, e é caracterizada pelos vetores do controlo e da orientação interna. Nesta, a base das crenças assenta nos valores, da hierarquia, e dos sistemas de informação e do controlo. Como motivação, a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento. A liderança, segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser conservadora, pois pretende garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança (Sanchez,2013).

CAPITULO II

2.1. Mudança organizacional

Apesar dos inúmeros estudos acerca da mudança organizacional, no que concerne ao ponto de vista científico ainda se sabe pouco sobre o processo de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2007). O problema consiste essencialmente na conceitualização do termo, na medida em que devem ser tidos em conta vários aspetos, tais como a intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, entre outros (Neiva & Paz, 2007). Neiva (2004) define o conceito de mudança organizacional como:

“Qualquer alteração, planeada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente, decorrente de fatores internos e/ou externos á organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sobrevivência (p.23).”

Para além dos problemas relativos à definição, ainda se destacam dificuldades relativas à tipologia de mudança, considerando que há sempre necessidade de especificar qual tipo de mudança está a ser mencionada e qual é o objeto ou conteúdo da mudança (Lima & Bressan, citado por Neiva & Paz, 2007). Existem várias classificações sobre os tipos de mudanças que ocorrem em organizações e, segundo Lima e Bressan (2003, citado por Neiva & Paz, 2007), tal facto está relacionado com os modelos que explicam o processo de mudança organizacional. Os principais modelos explicativos de mudança são o modelo de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996). O primeiro modelo estabelece conteúdos de mudança e o segundo tenta explicar o processo de mudança a partir de interações com o ambiente. O modelo de Burke & Litwin (1992) defende que a mudança transformacional toma lugar na organização quando a cultura ou a missão organizacional mudam. As características organizacionais indicam a possibilidade de mudança transaccional, isto é, uma mudança de menor imagem na organização. Isto leva à conclusão de que o conceito de cultura organizacional é imprescindível no entendimento da mudança organizacional (Burke & Litwin, 1992). O modelo de Greenwood & Hinings (1996, citado por Neiva & Paz, 2007) afirma que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como especuladores da mudança. Este modelo enfatiza ainda que as organizações “*são arenas nas quais*

coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influências, tentam dominar” (Greenwood & Hinings, 1996, citado por Neiva & Paz, 2007, p. 33). A pressão para a mudança existe porque os grupos se encontram insatisfeitos com o grau em que os seus interesses estão a ser realizados nas organizações.

Shirley (1976), defende que a mudança organizacional deve ser equacionada como um processo que é levado a cabo por forças exógenas (tecnologia, valores, limitações, ambientais, etc.) e por forças endógenas (conflitos organizacionais, interações, sentimentos, resultados do trabalho, etc.). Este autor acrescenta que, tanto as forças endógenas como as forças exógenas emergem e desencadeiam a necessidade de mudança em alguma parte da organização (Shirley,1976). Walter, Armenakis e Berneth (2007) classificam as mudanças organizacionais como, fundamentais, quando modificam o carácter da organização, e incrementais, quando apenas complementam outras mudanças que aconteceram anteriormente.

Herzog (1991, citado por Ceriibeli & Merlo, 2013), enfatiza que a mudança organizacional envolve alterações essenciais nos padrões de trabalho, nos valores dos indivíduos e no comportamento humano, como respostas à modificação estratégica, de recursos ou tecnológica. De acordo com Kissil (1998), a mudança organizacional significa deslocar de uma determinada posição para uma nova posição. É fundamental que uma organização tenha conhecimento da posição em que se encontra e, melhor ainda, conheça a nova posição para a qual pretende se deslocar como parte da sociedade do sistema específico ao qual pertence, ou do mercado (Kissil,1998). Herzog (1991, citado por Wood,2000) refere que a mudança organizacional envolve modificações essenciais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Já Basil e Cook (1974, citado por Wood, 2000), argumentam que os elementos fundamentais da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. A maioria das organizações vai mudando em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proactivas (Basil & Cook, 1974, citado por Wood, 2000).

Segundo uma perspectiva passiva, a mudança organizacional ocorre como uma reação a um ambiente ou como uma resposta a uma situação de crise (Weick & Quinn, 1999). Por outro lado, seguindo um ponto de vista mais proactivo, a mudança

organizacional é desencadeada por um gerente progressivo (Weick & Quinn, 1999). Para além disso, a mudança organizacional é especialmente evidente quando a organização acaba de passar por transferência de poder executivo (Weick & Quinn, 1999).

É evidente que, para que a organização sobreviva e prospere, a mudança deve ser considerada pela administração em todos os níveis (Hughes, 2006). É fundamental entender quais as causas da mudança e o que realmente é preciso mudar (Hughes, 2006). As principais causas da mudança podem ser classificadas, segundo Wilson (1994) em causas externas e internas da mudança. As causas externas da mudança podem compreender as mudanças ao nível da tecnologia utilizada, ao nível do mercado e expectativas do cliente, atividades das organizações rivais, qualidade e padrões, legislação governamental, valores políticos bem como mudanças na economia (Wilson, 1994). Dependendo da sua situação atual, diferentes empresas irão reagir a estes estímulos de externos em diversas formas (Waddell & Sohal, 1998; Wilson, 1994). As causas internas da mudança estão relacionadas com a filosofia da gestão, estrutura, cultura e o sistema de controlo do poder (Wilson, 1994).

2.2. Métodos de gestão da mudança

Um dos significados da “gestão da mudança” diz respeito à realização de mudanças de forma planeada (Paton & McCalman, 2008). O objetivo passa pela implementação de novos métodos e sistemas numa organização. As mudanças a serem geridas estão dentro da organização e são controladas por esta (Paton & McCalman, 2008). No entanto, essas mudanças internas podem ser provocadas por eventos fora da organização, no que normalmente se denomina de “ambiente”. Assim, o segundo significado do conceito “gestão da mudança” é a resposta às mudanças nas quais a organização exerce pouco ou nenhum controlo (Paton & McCalman, 2008).

A gestão da mudança é indicada como um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários. Segundo Hayes (2000), a gestão da mudança encontra-se relacionada com a modificação da organização, com a finalidade de manter ou mesmo melhorar a sua eficácia com recurso à gestão, no que concerne aos processos da mudança. Anderson e Anderson (2001) explicam que a gestão de uma mudança deve incluir três elementos essenciais: o conteúdo, as pessoas e os processos. O conteúdo diz respeito ao que “na organização necessita de ser alterado”, isto é, a estrutura, os sistemas. As tecnologias, etc. Os processos correspondem ao “como”, às mudanças no conteúdo e nas pessoas são planeadas, estruturadas e implementadas.

O envolvimento na gestão de mudança contribui para “*que as iniciativas tenham maior probabilidade de atingir o sucesso completo, sendo aceitas com mais naturalidade e rapidez pelo público que sofre o impacto*” (Teles & Amorim,2013, p.9).

Segundo Lewin (1947), o processo de mudança deve ser orientado seguindo três fases distintas: descongelamento, mudança e recongelamento. Lewin (1947) destaca também que a mudança de indivíduos conformados acontece mais facilmente em grupos do que individualmente. A fase de descongelamento consiste nas ações fundamentais para revelar a necessidade de mudança (Lewin,1974). A situação atual é discutida de modo a impulsionar a mudança e suprimir os obstáculos impostos pela tradição. A mudança deve ser adotada e a necessidade compreendida. Nesta etapa, o mesmo pensamento que se revelou útil ao aprendizado pode tornar-se um obstáculo, pois é mais fácil a aprendizagem de um conceito novo do que esquecer algo interiorizado previamente. A fase de descongelamento exige motivação para a mudança, de outra forma, os indivíduos tendem para manter-se na tradição (Lewin,1947).

A introdução de novos métodos na organização, novas descobertas, atitudes, valores e comportamentos ocorre na fase de mudança. Os novos conceitos e práticas sociais são assimiladas em treinamentos, levando as pessoas a pensar e agir de forma distinta. Após o processo de descongelamento mental, a entidade está no ponto de reestruturação cognitiva. Nesta altura, são fornecidas as informações necessárias à aprendizagem desejado. Nesta fase a memória deve ser considerada, pois poderá existir a necessidade de “esquecer” um conceito ou procedimento antigo de modo a interiorizar um novo. De modo a obter a mudança pretendida, é imperativa a criação de uma visão clara do futuro e a implementação de um plano de migração (Lewin,1947). Os indivíduos precisam de compreender um enunciado claro do objetivo e também do caminho a ser percorrido (Lewin,1947).

É estabelecido um novo modelo de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, introduzindo-o na memória organizacional, para que se torne a norma, prevenindo que o comportamento obtido na prática e já interiorizado seja esquecido e proposto com o decorrer do tempo (Andersen & Andersen,2001). A institucionalização assegura que o conhecimento não esteja apenas na mente das pessoas, mas também em suporte físico material que constitui a memória da organização. O conhecimento registrado mantém-se, mesmo com a saída de membros da organização. A institucionalização atua, também, como mecanismo de combate à relutância residual, legitimando o novo processo (Andersen & Andersen,2001).

2.3. Resistência à mudança

Em qualquer programa de mudança organizacional, o maior desafio é o relativo à consciência de que a gestão da mudança inclui reações a essa mudança (Andriopoulos & Dawson, 2009). Os gerentes trazem, muitas vezes, mudanças sem considerar, primeiramente, os efeitos psicológicos que estas mudanças podem ter sobre os outros membros da organização, especialmente aqueles que não fizeram parte da decisão de trazer a mudança (Burnes, 2009). Isto significa, portanto, que o sucesso ou fracasso do programa de mudança depende da boa gestão dos membros da organização (Cummings & Worley, 2009). A maioria dos escritores de gestão de mudança reconhece que a resistência dos funcionários deve ser esperada em qualquer programa de mudança organizacional (Cummings & Worley, 2009; Erwin & Garman, 2010). Esta resistência não deve ser simplesmente tratada como um obstáculo que deve ser superado, mas sim como uma valiosa fonte de conhecimento do programa da mudança (Erwin & Garman, 2010). A resistência à mudança é um conceito muito importante que deve ser considerado com muita atenção durante os programas de mudança organizacional (Cummings & Worley, 2009, Erwin & Garman, 2010).

O conceito “resistência à mudança” foi definido inicialmente por Kurt Lewin (1947). Este autor postula que as organizações são consideradas como processos em equilíbrio quase-estacionário, isto é, a organização designa um sistema sujeito a um leque de forças opostas, mas com intensidade igual, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo (Lewin, 1974). Estes processos não estão em constante equilíbrio, no entanto, apresentam flutuações em volta de um determinado nível. As mudanças decorrem quando uma das forças supera a outra em intensidade, movendo o equilíbrio para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947).

A resistência à mudança organizacional é reconhecida como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso de qualquer mudança (Rezendes, Freitas & Silva, 2011). Cohen e Fink (2003: 350) afirmam que

“ (...) as pessoas resistem à mudança quando consideram que as suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos da sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando as suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando

possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (...).

A resistência à mudança é postulada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança e muitos esforços são conduzidos de modo a encontrar meios eficazes para superar essa resistência (Rezende, Freitas & Silva, 2011). Esta caracteriza-se pela presença de comportamento defensivo que tem como finalidade a proteção do sujeito dos efeitos da mudança, sejam eles reais ou imaginários (Marques, Borges & Reis, 2016). A mudança organizacional quase está associada ao comportamento dos funcionários (Marques, Borges & Reis, 2016). Bortolotti, Júnior e Andrade (2011) afirmam que a resistência designa qualquer conduta que tente manter o *status quo*, ou seja, a resistência é semelhante à inércia quando a persistência evita a mudança. Deste modo, esta é qualquer coisa que cause este tipo de quebra, de perda de equilíbrio.

A resistência à mudança engloba os comportamentos que são levados a cabo pelos beneficiários da mudança a fim de abrandar ou terminar uma mudança organizacional pretendida. Lidar com a resistência não é algo fácil na medida em que a resistência *“é uma força comum em qualquer iniciativa de mudança”* (Farkas, 2013, p.14). Não obstante, é possível liderar a resistência à mudança com sucesso e Kotter e Schlesinger (2008) afirmam que é importante analisar os fatores que compõem cada situação de resistência: primeiramente determinar-se a velocidade ideal de mudança e, num segundo momento, considerar os métodos de gestão da resistência. Por sua vez, Pereira (1999, p.23) destaca que as mudanças ocorrem *“de uma forma que as mudanças acabam por criar resistências que devem ser administradas por quem propõe a mesma”*.

2.4. Impacto da cultura organizacional na mudança organizacional

A compreensão da cultura de uma organização é fundamental para a implementação de práticas de gestão e, principalmente, para a operacionalização de mudanças na organização. Certos autores explicitam que os elementos da cultura contribuem para as mudanças organizacionais, uma vez que qualquer modificação na gestão necessita ter em consideração, por exemplo, os costumes, os valores e as crenças que podem afetar significativamente os relacionamentos da organização em as

alterações propostas. O clima é um condicionante da mudança e pode ser caracterizado como uma imagem ou um quadro dos aspectos considerados essenciais e dos traços encontrados na organização (Arruda,2006).

A cultura organizacional surge como um aspecto preponderante no processo de mudanças pois apresenta crenças, valores fundamentais que servem de referência em todas as tomadas de decisões na organização (Carvalho, 2016). A cultura organizacional apresenta um enorme poder para o desempenho das organizações sendo que esta exerce influência, de forma direta, na diminuição da rotatividade de funcionários, gera distinções entre as organizações, possibilita a criação de uma identidade aos membros que constituem a organização e facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um (Carvalho, 2015).

A cultura organizacional afeta a seleção de mudanças organizacionais adequadas da mesma maneira que exerce impacto em todos os outros aspectos da gestão (Martin, 2002). Os pressupostos culturais e valores compartilhados pelos membros de uma organização e, portanto, a maneira adequada de mudá-la (Martin, 2002). O que será determinado como uma forma adequada, eficiente ou útil de mudar a organização dependerá significativamente dos pressupostos e valores compartilhados pelos funcionários e gerentes construídos nos seus esquemas interpretativos (Martin,2002).

Embora seja resistente à mudança em si, a cultura pode ser grande facilitador da mudança organizacional independentemente da mudança envolver digitalização, desenvolvimento mais rápido de produtos ou uma redução sistemática de custos (Suwaryo, Daryanto & Maulana, 2015). Globalmente, as iniciativas de mudança só são adotadas e sustentadas cerca de metade do tempo, mas quando as empresas aproveitam o compromisso energético e emocional que estão ligados nas suas culturas, as iniciativas de mudança são muito mais sustentáveis (Suwaryo, Daryanto & Maulana, 2015). As empresas que são capazes de fazê-lo conseguem aumentar substancialmente a velocidade, sucesso e sustentabilidade das suas iniciativas de transformação.

A cultura organizacional deriva do produto dos valores dos fundadores, das suas histórias e experiências coletivas. Assim, a cultura organizacional é uma peça imprescindível da empresa e tem a tendência a resistir a mudanças (Carvalho, 2015). As organizações precisam de mudar de forma a poder acomodar desenvolvimentos internos e ser capaz de responder e adaptar-se a fatores externos (Smollan & Sayers, 2009).

Uma vez que as organizações são compostas de indivíduos com diferentes talentos, personalidades e metas, a organização deve ter uma cultura distinta (Smollan &

Sayers, 2009). Alguns aspetos dessa cultura mudam quando o pessoal muda; outros aspetos parecem ser fixos e duradouros. A anatomia da cultura de uma organização pode influenciar fortemente o potencial dessa organização para o sucesso ou o fracasso. Além, disso, a capacidade de uma organização e seus líderes para lidar com a mudança e incentivar a inovação também influencia a eficácia da missão (Smollan & Sayers, 2009).

A mudança desencadeia emoções enquanto os funcionários experimentam os processos e os resultados da mudança, incluindo a mudança cultural (Smollan & Sayers, 2009). A cultura de uma organização molda o modo como as emoções são experimentadas e expressas desempenha um papel particularmente importante durante as mudanças na cultura ou em qualquer outro aspeto significativo da vida organizacional (Smollan & Sayers 2009). Caso a organização possua uma cultura forte e bem estabelecida, irá influenciar positivamente a organização, caso a cultura não se encontre bem estabelecida e não seja forte, irá influenciar negativamente a organização (Carvalho, 2015; Smollan & Sayers, 2009).

É importante continuar a estudar a cultura organizacional uma vez que esta é um fator fundamental que revela as várias facetas da empresa, aquilo que dá sentido á sua existência, que se mostra ao mercado de trabalho e que faz com que os seus membros existam, vivenciem experiências e compartilhem o seu crescimento (Carvalho, 2015).

CAPÍTULO III

3.1. Conceito de Inovação

A palavra “inovar” deriva do latim *in+novare*, que significa “fazer novo”, renovar, alterar. Inovação significa ter uma nova ideia, ou por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de forma nova. O ato de inovar significa a necessidade de procurar, criar caminhos ou estratégias diferentes, aos habituais meios, para atingir um determinado objetivo (Sarkar, 2007).

O conceito de inovação surgiu nas últimas décadas do século XIX até aos anos 60 o interesse foi crescente tendo sido estabelecido, neste período as bases para o estudo da inovação. As décadas 1960 a 1990 podem ser considerado o período que se desenvolveu os principais conceitos de inovação e se estruturam metodologicamente e modelos para a análise dos processos de inovação.

Schumpeter foi, segundo Vasconcellos (2004), quem mais destacou a importância da inovação para o desenvolvimento económico. Além de economista, também era um filósofo historiador. Tomando o cuidado de diferenciar inovação de invenção e contrapondo as ideologias do socialismo às do capitalismo, ainda na primeira metade do século XX desenvolveu o conceito de destruição criativa Schumpeter (1961). Este seria o fenómeno fundamental do capitalismo, no qual os produtores ou empreendedores revolucionaram a estrutura económica existente, educando os consumidores a querer coisas novas (Schumpeter, 1982) e, assim, promoveriam o desenvolvimento económico em cinco circunstâncias distintas:

- Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado em determinada área da indústria e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica, ou ainda um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria;
- Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma determinada área;
- Indústria que ainda não tenha entrado, independentemente do facto do mercado existir antes ou não;

- A conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-manufaturados independentemente do fato da fonte existir antes ou não;
- O estabelecimento de uma nova organização para o negócio, como por exemplo a introdução de uma loja.

Numa perspetiva económica, entende que a inovação como incluindo tanto incrementos tecnológicos como melhores métodos ou vias de atuação, defendendo ainda que a inovação é mais o resultado da aprendizagem organizacional do que formal *research and development* (R&D). Desenvolvendo uma outra linha conceptual, os psicólogos concebem a inovação como um processo social, com a introdução e aplicação intencionais ligadas a um grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos com ingredientes de novidade e com um significado para os indivíduos, grupos, organizações ou mesmo para a sociedade, o que indica que a emergência de ideias inovadoras depende da cultura organização (Luís, 2006).

A inovação é a procura propositada e organizada de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação económica ou social. Enquanto instrumento específico dos empreendedores, a inovação é o meio pelo qual é explorada a mudança como uma oportunidade para o negócio, produto ou serviço diferente. O trabalho aparece, na abordagem de Drucker, por exemplo, como condição indispensável para se inovar.

Lawrence & Lorsch (1967) valorizam a adoção da inovação como resposta às mudanças do meio e considera as mudanças externas como incontrolável, defendendo assim que a organização bem-sucedida será aquela que melhor conseguir adaptar-se às mudanças, quer por intermédio de inovações organizacionais, quer da estrutura e processos.

Segundo o estudo de Zilber et.al. (2008), a estratégia para o sucesso das organizações num ambiente competitivo está na constante inovação, sendo esta determinada por apresentar produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou, que apresentem alguma característica de melhoria, nova e diferentes do padrão atual. Estes autores definem a inovação como “um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existentes ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções. (Zilber *et al.*, 2008, p 2).

A inovação é então um processo contínuo, onde uma nova ideia é criada e transformada num conceito para a implementação de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado através da sua comercialização. Uma inovação não é uma invenção.

3.2. Tipos de Inovação

A inovação varia no âmbito, tempo de execução e impacto organizacional. A categorização de qualquer tipo por vezes envolve áreas de duplicação onde as barreiras entre uma categoria e a outra sobrepõem. Como objeto de inovação, o Manual de Oslo (2005) aborda quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação do processo, inovação de marketing e inovação organizacional:

Inovação de produto: consiste na introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características ou funcionalidades. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e matérias, software incorporando interface com o utilizador ou outras características funcionais (Ibid, 156, p.48).

Inovação do processo: consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Isto inclui mudanças significativas nas técnicas, tecnologia, equipamento e/ou software (Oslo Manual, 3rd Edition. (2005)

Inovação de marketing: consiste na implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. (Ibid, 169, p.49). A característica distinta de uma inovação de marketing, comparando com outras alterações nos instrumentos de marketing de uma empresa, é a implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa uma rutura com os métodos de marketing já utilizados anteriormente. (Ibid, 171, p.49).

Inovações Organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (Ibid, p.49).

Como já foi referido a inovação pode afetar os produtos, processos, atividades de marketing e aspetos organizacionais de uma empresa. No entanto, para gerir um negócio com sucesso este tipo de inovação não é suficiente no mercado atual. Um verdadeiro inovador, precisa ter consciência da ligação entre o conhecimento e a inovação efetiva.

Em relação aos tipos de inovação mais referidos na literatura (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1991) distinguem entre: inovação radical face á inovação incremental; inovação do processo e inovação técnica face a inovação revolucionaria.

Entre a literatura que relaciona mais diretamente a cultura organizacional e a inovação, salienta-se Farson & Keyes (2002), para quem a inovação é vista a partir de dois pressupostos: a incrementalidade e a disrupção, sendo que a **inovação incremental** inclui a modificação, aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de produtos, processos, serviços e atividades de produção e distribuição existentes. A maioria das inovações encaixa nesta categoria. Enquanto a **inovação “disruptiva”** (revolucionárias) porque criam algo que a maioria das pessoas não acreditava ser possível. Estas revoluções criam algo novo ou satisfazem uma necessidade anteriormente desconhecida. As grandes revoluções normalmente têm usos e efeitos que superam o que os seus inventores tinham em mente.

Segundo Davila et al. (2012) salientam que existe uma conexão forte entre a inovação e a cultura organizacional, sendo que é nesta que está fundada a estratégia da própria empresa, sendo a principal finalidade da gestão da inovação organizacional alavancar a criação de valor através de um processo que ocorre, ao longo do tempo, no interior da organização: “ como se faz” não é de modo algum despreciando relativamente “ao que faz”, pois ambos terão de coexistir para que seja possível uma graduação contínua entre o “incremental” e o “radical”.

3.3. Cultura de inovação

O conceito de cultura de inovação é relativamente recente na literatura organizacional e, por consequência, existe um número limitado de trabalhos que tenham abordado a relação de cultura organizacional e a inovação (Godoy & Peçanha, 2009).

À medida que o mundo dos negócios se vai tornando mais complexo e ainda mais surpreendentemente competitivo, as empresas estão a virar-se para a inovação como uma das poucas fontes duráveis de vantagem competitiva (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012). A inovação encontra-se atualmente entre as principais prioridades para a grande maioria das empresas do mundo (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012). A necessidade de inovação é agora universalmente aceite, mas para além do entusiasmo pelas ideias brilhantes, a maioria dos líderes sabe que, para ter sucesso a longo prazo, é necessário desenvolver uma forte cultura de inovação (Mavondo & Farewell, 2003).

A inovação está a tornar-se numa meta a ser alcançada, em todas as organizações, na medida em que com o surgimento da globalização, a concorrência ficou ainda mais estimulada e as organizações que pretendem sobreviver procuram novas alternativas para continuarem no mercado (Janianaite & Petraite, 2010). A cultura organizacional é determinante para que ocorra inovação, uma vez que a organização que tem uma cultura de reforçar comportamentos inovadores, obtém vantagem competitiva no mercado (Godoy & Peçanha, 2009). A Associação Espanhola de Contabilidade e Administração oferece a seguinte definição de cultura de inovação:

“É uma maneira de pensar e comportar que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes dentro de uma empresa, que por sua vez pode aumentar, aceitar e apoiar ideias e mudanças que envolvem uma melhoria do funcionamento e eficiência da empresa, mesmo que tais mudanças possam significar um conflito com o comportamento convencional e tradicional” (AECA, 1995, citado por Claver et al, 1998, p.9).

Dobni (2008) define a cultura de inovação como contexto multidimensional que compreende quatro dimensões: a intenção de ser inovadora, a infraestrutura de apoio, os comportamentos de nível operacional necessários para influenciar um mercado e orientação de valores e o ambiente a implementar a inovação. A cultura organizacional atua como o elemento que liga as diferentes dimensões da inovação em conjunto e a abordagem multidimensional reconhece que a inovação pode originar-se de várias atividades diferentes na empresa (Dobni, 2008). Os sete fatores apresentados como representativos para medir a cultura de inovação são a propensão à inovação; circunscrição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e capacitação; orientação de mercado; orientação de valor e contexto de implementação (Dobni, 2008).

Dobni (2008: 540) afirma ainda que “*num ambiente organizacional, a inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que estão em última análise ligados a uma ação ou resultado tangíveis*”. Segundo Zien e Buckler (1997: 275) a cultura de inovação engloba “*líderes de todos os níveis das empresas altamente sucedidas e maduras contando e recontando histórias de experiências e explorações inovativas*”. Serra, Fiates e Alpersted (2007: 182) enfatizam a relevância de uma cultura de inovação para um ambiente próspero à inovação e mencionam que:

“Uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e os seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes”.

De modo a que a organização possa ser inovadora, esta deve possuir normas e valores de incentivo à pesquisa e desenvolvimento de novas soluções e produtos. O Manual de Oslo (Finep, 1997, p. 98) afirma que “*as empresas podem implementar novas estruturas organizacionais ou novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios e valores com o objetivo de melhorar a capacidade de inovar da empresa*”.

As culturas de inovação são difíceis de estabelecer e sustentar, no entanto, são consideradas por muitos investigadores em gestão como essências para a criação da diferenciação competitiva e vantagem competitiva no mercado (Brettel & Cleven, 2011). Um outro benefício deste tipo de cultura diz respeito à retenção de pessoal. A cultura da inovação designa o ambiente de trabalho que os líderes cultivam para alimentar o pensamento neo-ortodoxo bem como a sua aplicação (Brettel & Cleven, 2011).

Os locais de trabalho que promovem uma cultura de inovação geralmente subscrevem a crença de que a inovação não é da província da liderança, mas pode vir de qualquer pessoa na organização. As culturas inovadoras são valorizadas pelas organizações que competem em mercados definidos por mudanças rápidas (Brettel & Cleven, 2011). Manter o *status quo* é insuficiente para competir eficazmente, tornando assim uma cultura de inovação essencial para o sucesso (Ahmed, 1998; Brettel & Cleven, 2011).

A cultura de inovação nutre um ambiente que continuamente introduz novas ideias ou formas de pensar, em seguida traduz essas ideias em ação de modo a resolver problemas ou aproveitar novas oportunidades (Amabile, 1996).

Uma cultura de inovação adequada a cada organização consiste em gerir diversos fatores, tal como competências, aspetos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias (Ahmed, 1998). Como acontece em todos os desafios complexos, o segredo encontra-se em segmentar e priorizar a abordagem utilizada (Ahmed, 1998).

3.4. Efeitos positivos da globalização

O mundo atual define-se pelos movimentos da globalização e pelas suas consequências socioculturais, económicas e ambientais (Adda, 1997). A globalização cobre uma grande variedade de temáticas distintas como a política, a economia, a cultura, o ambiente, tendo-se tornado rapidamente numa das palavras da moda do debate e académico atual (Adda, 1997).

A globalização pode ser compreendida como um processo de integração social, política e económica entre os vários países e indivíduos do planeta, onde os governos assim como as organizações comunicam entre si (Giddens, 2002). A globalização designa a independência de todos os povos sendo, frequentemente, denominada de “aldeia global” na medida em que o mundo parece estar a ficar mais pequeno e todos têm conhecimento dos acontecimentos mundiais ao mesmo tempo (Giddens, 2002). Este fenómeno designa uma das questões mais importantes da vida económica e, ainda que, atualmente, não possa garantir o equilíbrio económico mundial, o equilíbrio macroeconómico ou estabilidade económica mundial ou a proteção total do ambiente, os seus efeitos positivos o que se refere ao desenvolvimento do comércio e o acesso aos mercados são inegáveis (Giddens, 2002).

Alguns dos aspetos positivos inegáveis mais importantes são a oportunidade para os países mais pobres de se desenvolverem num ritmo extremamente rápido devido ao acesso a novas tecnologias, produtos e informações, investimentos diretos e empréstimos, alta mobilidade de todos os fatores de produção (Held et al., 1999). As maiores vantagens têm sido registadas nos países desenvolvidos, com fatores de produção que são superiores em nível de produtividade aos dos demais países, especialmente o capital, que são capazes de obter altos níveis de eficiência na maioria

das áreas, com pequenos custos (McMahon, 2001). Para estes países, a globalização assegurou o acesso a novos mercados, o aumento do volume de exportações e a ocorrência de condições favoráveis para atrair capital estrangeiro (McMahon, 2001). Especialmente nos últimos anos, globalização povo que não pode ser alcançada por meio de uma total liberdade de ação para as entidades económicas, mas que o papel do estado na atividade económica é de extrema importância, com uma série de consequências benéficas a nível social, que se refletiu finalmente num aumento do padrão de vida da população (Murteira, 2003).

A globalização promove o conhecimento de diferentes culturas, a tolerância assim como a multiculturalidade e fomenta a modernização das economias uma vez que estas assistem à entrada de vários produtos importados, muitas vezes mais baratos, o que obriga a uma maior competitividade entre os mercados (Murteira, 2003). Estes fenómenos representam o livre comércio, promovendo o crescimento económico global e criando empregos (Murteira, 2003). Fornece também aos países pobres, através de infusões de capitais e tecnologia estrangeiros, a possibilidade de se desenvolverem economicamente e através da expansão da prosperidade, cria as condições em que a democracia e o respeito pelos direitos humanos podem florescer (Murteira, 2003).

Gradualmente, verifica-se que existe uma potência mundial que está a ser criada em vez de setores de poder compartimentalizados (Pimenta, 2004). A política está a fundir-se e as decisões que são tomadas podem ser benéficas para as pessoas de todo o mundo (Pimenta, 2004). Ainda acerca dos efeitos positivos, o aumento do fluxo de comunicação permitiu que os meios de comunicação globais unissem o mundo (Pimenta, 2004). Os meios de comunicação de massa globais denominados também de *mass media* permitiram que a informação vital fosse compartilhada entre corporações e indivíduos de todo o mundo. A globalização também contribui para uma maior velocidade e facilidade de transporte de mercadorias e pessoas e os indivíduos têm acesso à melhor qualidade de bens e serviços em todo mundo (Ribeiro, 2011).

As empresas têm de se esforçar para fornecer bens e serviços de melhor qualidade para o consumidor e o consumidor tem a liberdade de escolher o produto que ele pensa ser mais adequado para as suas necessidades. À medida que as pessoas se deslocam de um país para o outro, as barreiras entre as várias culturas tendem a diminuir (Ribeiro, 2011). Isso gerou tolerância e abertura em relação a outras culturas e também facilitou a comunicação entre as diferentes nações (Soros, 2003). A globalização desencoraja a substituição de importações não-económicas e favorece as

importações mais baratas de bens de capital, o que reduz a relação capital-produto nas indústrias transformadoras (Soros, 2003). A relação custo-eficácia e a redução dos preços dos produtos manufaturados melhoram os termos de troca em favor da agricultura (Santos, 2001). A globalização facilita que as indústrias de bens de consumo se expandam mais rapidamente para atender à crescente procura por esses bens de consumo, o que resulta numa expansão mais rápida das oportunidades de emprego ao longo de um período de tempo (Santos,2001).

CAPITULO IV

4.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos

Destacamos quatro dissertações, entre muitas consultadas, neste trabalho de Mestrado. Serviram de base para a percepção da temática, pautando-se como influências estruturais e estruturantes no que diz respeito à forma e às metodologias usadas pelos autores das mesmas.

Erika Sánchez, na sua tese apresentada em 2013 no Instituto Politécnico de Lisboa, intitulada “*As Dimensões Culturais de Hofstede – Análise da publicidade televisiva em Portugal*”, refere a forma como as sociedades estão a ser moldadas por estereótipos invasivos, baseados num fator puramente económico ou consumista, deixando de lado aspetos tradicionais, tais como a família, educação, cultura e até mesmo a política. Mediante a publicidade é possível difundir costumes e tradições que se manifestam dentro da sociedade, mas não é possível determinar até que ponto essas manifestações são características próprias da sociedade ou são condutas alheias, próprias de uma sociedade globalizada. Também mencionou a questão de saber se a publicidade emitida em contexto nacional reflete os valores culturais da sociedade portuguesa. Como objetivo geral, procurou-se encontrar características similares nos anúncios publicitários televisivos, emitidos no horário nobre nos canais de maior audiência em Portugal, como são a TVI e a SIC. Para a Erica Sánchez, estes anúncios foram analisados à luz das dimensões culturais de Hofstede (1997), com base nas descrições dadas por de Mooj (2005). Para a análise do *corpus* (224 anúncios) utilizou-se um método do tipo qualitativo tendo sido considerados três aspetos fundamentais tais como: a mensagem central, áudio e a imagem. Os resultados revelaram que as dimensões culturais mais usadas são a *masculinidade*, o *individualismo* e a *orientação a curto prazo*. A autora salienta que, estas descobertas permitiram concluir que a mensagem dos anúncios está mais direcionada para a individualização do sujeito, em detrimento do grupo social.

Num segundo estudo, para Mónica de Arruda, no seu trabalho apresentado em 2006 na Escola de Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas, sob o tema “*Cultura organizacional e inovação – estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*”, a inovação tem sido considerada um tema estratégico na administração, tal como a implementação de novas

tecnologias mais desafiadoras a nível organizacional. O trabalho de Mónica de Arruda apresenta um instrumento de análise da cultura organizacional e da sua relação com a inovação, incluindo o ambiente em que as organizações estão inseridas. O propósito do trabalho da investigadora foi observar a presença de elementos da cultura e a sua relação com a implementação da inovação nas organizações. Para tal, foi realizada uma pesquisa em uma unidade hospitalar do Município de São Paulo. Há factos que atestam que as organizações de saúde investem na modernização e na inovação tecnológica de centros hospitalares. Mas o foco da Mónica Arruda, foi analisar inovação como elemento de mudança no processo organizacional. Abordou também os conceitos de cultura, valores, conhecimento, aprendizagem organizacional. A metodologia consistia num estudo de caso com entrevistas com 20 gestores operacionais, em diferentes áreas de atividades económicas e sociais, entre quais área de enfermagem, farmacêutica, hotelaria e hospitalar.

Num terceiro plano, na pesquisa de Diogo do Nascimento, realizada em 2009, na Faculdade de Letras de Coimbra, sob o tema, “*Perceção da cultura e mudança organizacional*”, o objetivo da dissertação era dar a conhecer o papel que a cultura organizacional exerce no interior das organizações. O que é de facto partilhado numa organização? Se existisse uma cultura única, ou antes, culturas diferenciadas na organização? Até que ponto a cultura organizacional era e é algo de consciente e intencional, ou pelo contrário, uma dimensão organizacional escondida no subconsciente dos atores?

O papel que a cultura exerce nas práticas quotidianas do contexto organizacional, como o processo de mudança das mesmas, foi o objetivo da investigação empírica. O autor organizou estruturou a sua dissertação em duas partes. Na primeira fase, focou-se as diversas correntes e conceitos de cultura, as manifestações de cultura, níveis de análise cultural, modelos de cultura e o processo de mudança organizacional. Na segunda fase, apresentou-se uma investigação empírica sobre uma organização de ensino superior, sob uma abordagem que reflete a opinião que os docentes têm das práticas culturais exercidas pelos próprios. Utilizou-se a metodologia quantitativa para análise da segunda parte do trabalho, e a técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário e análise estatístico de dados. Outra finalidade era também evidenciar a importância que a cultura exerce na atividade organizacional, que, por conseguinte, vai ter repercussão na forma de realizar a comunicação organizacional.

E por último, mais recentemente, encontramos o trabalho de Pedro Luís, de 2016, realizado na UAL, intitulado “*Estudo da Relação Entre a Estratégia Organizacional, a Liderança, a Cultura Organizacional e a Inovação: Caso de Estudo do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, Epe*”. A pesquisa do investigador relaciona-se com a estratégia organizacional, a liderança, a cultura organizacional e a inovação no caso particular do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, Entidades Públicas empresariais (EPE). Os objetivos gerais e específicos pretendem dirigir o trabalho no sentido de comprovar se há ou não relações e correlações entre as variáveis em estudo, numa base científica, sendo que o estudo geral passa por identificar o perfil dos funcionários em estudo, Estratégia, Liderança, Cultura Organizacional e Inovação num Hospital Público Português (HPP) onde são também importantes variáveis como: género, idade, formação académica, e outros indicadores sociodemográficos.

A metodologia utilizada foi baseada num estudo empírico hipotético-dedutivo onde se estabelecem várias questões, com base em vários modelos de autores de renome, procedendo-se à recolha de dados retirados de questionários feitos na Unidade Hospitalar e de outros documentos.

No que se refere aos resultados, identificaram-se algumas situações tais como: o perfil do colaborador influencia o estilo de liderança bem como a liderança influencia/condiciona a inovação. Há mesmo uma relação linear entre a liderança e o perfil. A parte de análise apresenta fortes correlações entre: a Idade e o Tempo de Experiência dos questionados; a Cultura Organizacional de Apoio e os Processos de Inovação de Apoio; a Cultura Organizacional Inovadora e os Processos de Inovação com regras Inovadoras e os Processos de Inovação por Objetivos com os Processos de Inovação regidos por Regras. Assim, verifica-se e conclui-se que Estratégia Organizacional é defensiva, analítica, prospetora e pouco ou nada reativa. Os aspetos mais facilitadores desta Unidade Hospitalar parecem ser a liberdade de propor, de expressar ideias e intervir, de alguma forma, na gestão, com tudo o que isso possa acarretar para a Inovação.

Para a Gestão Hospitalar, estes estudos são muito importantes porque se pode saber o que de bom ou de errado se fez ou se está a fazer e isso é fundamental para que o progresso se faça de forma mais eficaz e mais célere.

4.2. Processo de Pesquisa

O objetivo deste capítulo é descrever o tipo de pesquisa, as técnicas de recolha de dados, a forma de análise da informação e a definição da amostra para a realização do estudo. O trabalho de campo é realizado em três empresas de funcionalidade diferentes, em termos de dimensão, as organizações abordadas foram pequenas/médias empresas situadas no norte de Portugal. Desse modo, para um maior aprofundamento do estudo, a nossa opção incidiu na metodologia qualitativa.

Segundo Yin (2003), é a estratégia mais utilizada quando se quer conhecer o como e o porquê de um acontecimento, quando se pretende descobrir interações entre fatores relevantes que são próprios dessa entidade, ou quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede de forma global e profunda, ou seja, esta estratégia é particularmente indicada quando procuramos compreender, explorar ou mesmo descrever acontecimentos e contexto complexos. Ainda de acordo com Bradley (1993) é comum que o pesquisador procure entender os fenómenos na perspetiva dos participantes da situação em causa e, a partir daí reconheça os fenómenos estudados. Em relação a pesquisa qualitativa, por oposição à quantitativa, possui uma maneira diferente de tratamento dos dados.

A pesquisa qualitativa pressupõe um trabalho de campo, o investigador envolve-se, de certa forma pessoalmente, com o objeto da investigação, os resultados são diretos e com mais clareza e exatidão. Pode dizer-se que a investigação qualitativa é indutiva, no sentido em que o pesquisador desenvolve conceitos, ideias, teorias e questões, a partir dos padrões observados. Desse modo, optou-se pela aplicação da técnica da entrevista semiestruturada, considerando a que a interação com os entrevistados consiga ser simplificadora de uma melhor autenticidade e destaque atitudes e posturas que cumpram a uma certa informalidade, não descurando a propensão dos sujeitos responderem de acordo com o que é socialmente esperado e estimado. Para recolha de dados junto dos informantes beneficiários foi elaborado um guião de entrevista aplicada a 11 indivíduos, dois quais 5 são gestores.

4.2.1. Definição de problema e dos objetivos gerais e específicos

Antes de consolidar um trabalho de investigação é importante fazer o esforço de expor a pesquisa começando-se por uma questão de partida. O problema ajuda a delimitar o foco da investigação, como a metodologia a adotar no desenvolvimento do

trabalho de investigação, sem falar nas vantagens que ela possui para que a investigação seja viável: a clareza, viabilidade, congruência.

A expressão de um problema tem início no trabalho do investigador, o qual se inscreve nos esquemas de ação do sujeito, os quais não são independentes do seu meio, cultura e experiência (Deshaies, 1997).

Este trabalho pretende analisar os processos de inovação nas organizações, com a intenção de identificar os aspetos de cultura organizacional que facilita a nidação de inovações. Para isso foi desenvolvida a parte teórica na primeira desta investigação, no qual serão abordadas conceitos como, cultura organizacional, mudança organizacional e as suas implicações, inovação. Esta investigação tem a finalidade de verificar a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implantação de inovações. Face à exposição formulámos a seguinte **pergunta de partida**: “**Em que medida os fatores culturais influenciam o processo de inovação que tem sustentado e alavancado e fortalecimento da organização?**”. Com essa pergunta induzimos a exprimir, com o máximo cuidado possível aquilo que se procura saber, esclarecer e compreender melhor.

4.2.1.1. O objetivo geral

Compreender em que medida os fatores culturais influenciam o processo de inovação que tem sustentado e alavancado o crescimento e fortalecimento da organização (pergunta de partida). Para que possa atingir o objetivo geral, torna-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

4.2.1.2. Objetivos específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as diferentes definições abordadas na literatura, ao longo do tempo, para a temática que relaciona cultura organizacional e inovação.
- b) Identificar as culturas organizacionais no que tange ao processo da gestão da mudança organizacional.

- c) Identificar e analisar as implicações das mudanças no âmbito organizacional (por exemplo, no que concerne às políticas de recursos humanos).
- d) Verificar se os desafios da inovação são maioritariamente desafios culturais.

4.2.2. Amostra e Universo

Tem como objetivo de avaliar a influência do fator cultural no processo de inovação de um grupo específico constituído por pequenas empresas.

A população alvo do presente partiu-se de 3 empresas diferentes áreas de atividades económicas de uma forma exploratória e não probabilística, de molde a conduzir a refazer amostra que é composta por 11 colaboradores de 3 empresas diferentes, com ramos de atividade e dimensões díspares (com amostras acidentais, compostas aleatoriamente).

4.2.2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A opção por uma amostra exploratória de convivência recai em 3 empresas diferentes consideradas por médias empresas, cujo primeiro contacto foi feito por intermédio de uma incubadora empresarial. Foram realizadas 11 entrevistas de se analisar com o propósito a compreensão dos aspetos da cultura organizacional que facilitam ou influenciam os processos de inovação, tendo como base diferentes opiniões e resultados.

Em termos de caracterização, pode referir-se que se tratam de 3 empresas de diferentes ramos, nomeadamente de indústria têxtil, prestações de serviços e consultoria, localizados no norte de Portugal. Duas das empresas assumem, igualmente uma vertente multinacional pelos diversos lugares do mundo.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, é possível caracterizar os indivíduos quanto ao nível etário, idade, género e habilitações literárias, conforme se apresenta nas tabelas.

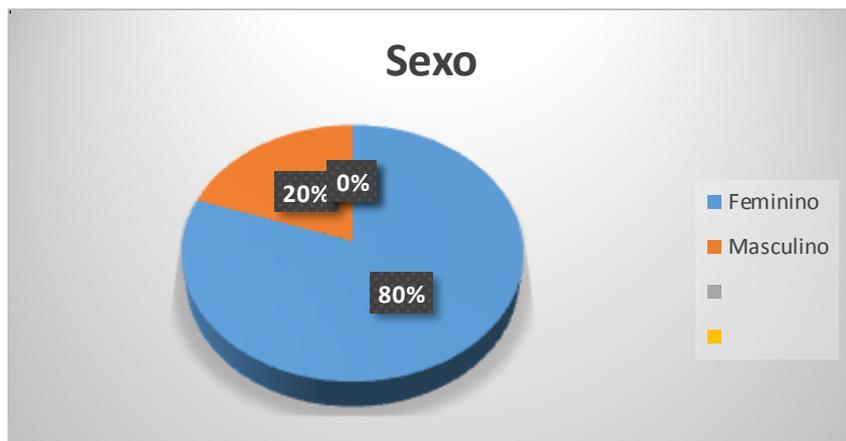


Gráfico 1 – Distribuição do número de inquiridos por sexo

Como podemos ver o Gráfico 1, a maioria dos indivíduos da amostra é do sexo feminino, representando 80%. Esta maior representação de mulheres é expectável em função de nos grupos profissionais com maior representação no estudo, designadamente, os administrativos, predominar o sexo feminino, que também é maioritário da estimativa geral da organização.

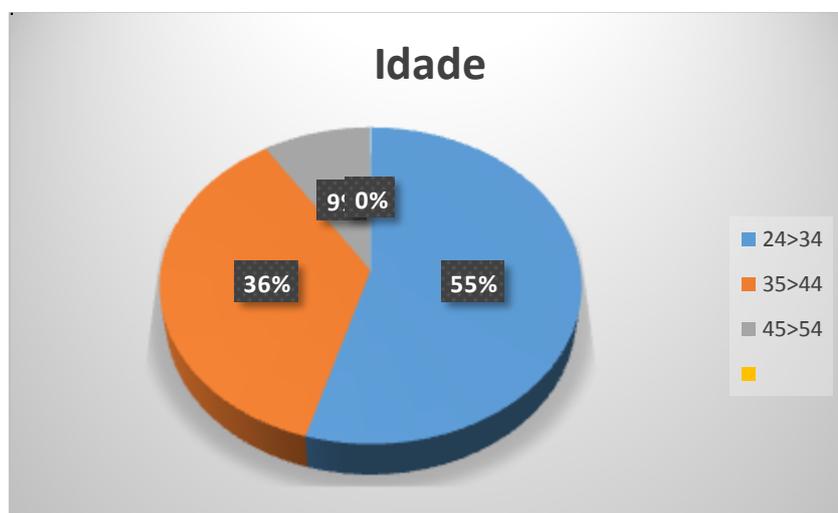


Gráfico 2 Distribuição da amostra por Idade

Quanto ao fator idade, pela análise dos dados destaca-se a faixa etária compreendida entre os 24 aos 34 anos (55%), existindo, no entanto, um outro grupo de indivíduos com idades entre os 35 aos 44, que representa (36%) do total da amostra. Ambos os grupos no seu conjunto têm peso de quase de 90% na sua totalidade. Entre os 45 aos 55 temos apenas (9%), concluindo-se que mais de metade dos entrevistados

pertence à faixa etária dos 30 anos (embora a maior parte deles esteja mais próxima dos 40). Aparenta ser uma faixa etária relativamente jovem na amostra dos entrevistados.

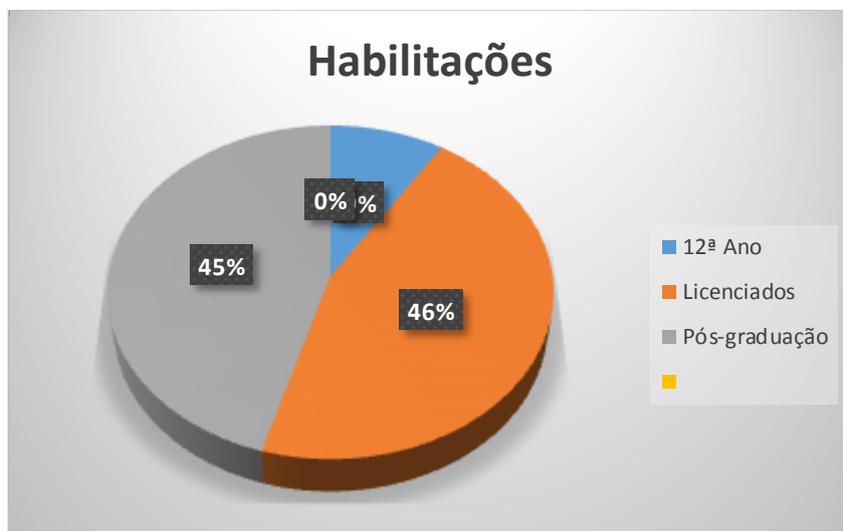


Gráfico 3- Distribuição do número de inquiridos por habilitações

Analisando o gráfico 3, podemos ver que é visível que os Licenciados e Pós-graduados são significativos tendo o peso de 90%, restando só um indivíduo com habilitações ao nível do 12º Ano. Podemos concluir que grande parte dos entrevistados é constituída por Pós-graduados e Licenciados, o que denota um nível de exigência académica cada vez mais sentido.

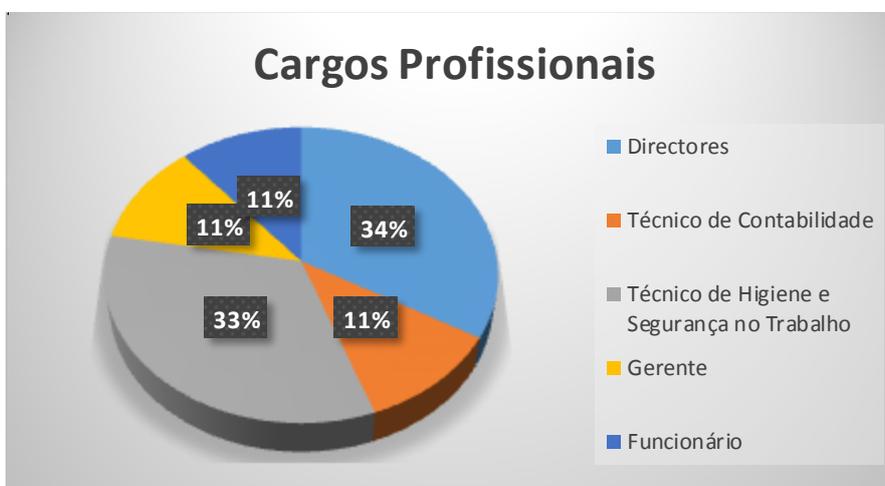


Gráfico 4- Distribuição da amostra por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem

O gráfico 4 diz respeito a distribuição da amostra pelas qualificações profissionais a que pertencem os indivíduos alvo deste estudo. É notória uma maior percentagem dos Diretores e Técnicos de Higiene e segurança no trabalho. Levando em conta que o estudo de caso nas empresas de pequenas/media e com poucos números de pessoas, é natural que a amostra não aponte por mais cargos diferentes e mais Administrativos/ Gestores. No entanto, é necessário ter alguma atenção nesta análise, caso se pretenda correlacionar com as habilitações, uma vez que é possível existir licenciados em carreiras que não a de técnico superior. Isto acontece em virtude de que um chefe de secção, apesar de pertencer de raiz à carreira administrativa, estando em funções de chefia é, para todos os efeitos, incluído no grupo nos dirigentes.

4.2.2.2. Definição de conceitos, variáveis e questões

A análise ou experiência deve ser ajustada em questões. Uma questão é uma proposição especulativa que se aceita de forma provisória como ponto de partida de uma investigação. Pode ser posta à prova para determinar sua validade, pode surgir oposta, pode ainda ser correta ou errada. Em todo acaso, uma questão conduz a uma averiguação empírica, independentemente do resultado, pode se dizer que uma questão que é sugerida de tal maneira que uma resposta de algum tipo pode estar próxima a surgir. A formulação da questão está relacionada com o problema da pesquisa e correlacionada com as variáveis, estabelecendo uma união entre teoria e realidade, com o sistema referencial e a investigação. Tal condição exige que seja elaborada com evidências e sem ambiguidades.

É importante que a questão seja prescrita antes da recolha de dados, logo possibilitando constatar que o investigador possui conhecimentos na área de estudo. Serve como auxílio a restringir as orientações da pesquisa como também limita a eventuais interpretações dos dados de resultados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Tendo como base a literatura revista sobre os temas analisados e relacionando-a com os objetivos estabelecidos para a pesquisa empírica, formulam-se varias questões **(estudo qualitativo)** a testar que são as seguintes:

- a) **A forma como uma empresa determina a sua cultura organizacional ajuda a promover a criatividade e a inovação.**
- b) **A estratégia da empresa quanto à gestão da diversidade cultural influencia o processo de gestão da inovação.**
- c) **Uma má interpretação de variáveis culturais pode tornar-se num obstáculo no desenvolvimento da criatividade e inovação nas organizações.**
- d) **Os desafios da inovação são maioritariamente desafios culturais.**

4.2.3. Desenho da Pesquisa e Método de recolha dos dados: Entrevista

Evidentemente, não existe método que seja mais correto do que algum outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre o método, o objetivo, e as condições nas quais uma pesquisa está a ser realizada.

A pesquisa escolhida foi a qualitativa que, em sentido amplo, pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador estabelece uma interação direta para compreender os fenómenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas só vão tornando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho. Optou-se por utilizar a entrevista como instrumento central de recolhas de dados, porque se nos afigurou que o método qualitativo é o mais ajustado aos objetivos da nossa pesquisa.

A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de um guião previamente estruturado que serve de eixo orientador. O objetivo é afiançar que todos entrevistados respondam, o entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal e sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou manifeste dificuldade com ele (Moreira,2010).

As entrevistas apresentam vantagem na sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. As respostas

espontâneas e a maior liberdade que os entrevistados têm podem aparecer questões súbitas para o entrevistador que poderão ser de grande utilidade na sua pesquisa.

A entrevista permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam uma investigação muito rica. Há maior flexibilidade, o entrevistador pode repetir a pergunta e formular de maneira diferente e garantir que foi compreendido, permite também obter dados que não se encontram nas fontes documentais e informações mais precisas, oferece maior aprofundamento para avaliar atitudes e condutas do entrevistado, propicia a captura de subjetividade inseridas no discurso do entrevistado (Moreira,2010).

Neste caso, o guião da entrevista está orientado para compreender qual o entendimento dos colaboradores e gestores sobre a cultura das 3 empresas de diferentes ramos económicos, a sua perceção sobre a inovação e descobrir quais os fatores culturais que influenciam o processo de inovação. Entrevistaram-se 11 colaboradores das 3 empresas de diferentes ramos económicos (da indústria aos serviços). A fim de se manter a confidencialidade, tentando-se impedir dentro dos respetivos condicionalismos, a explicitação de características que revelassem a identidade da mesma. A duração média das entrevistas variou entre 1 a 2 horas.

4.2.5. Análise de conteúdo

Para compilar a informação obtida, recorreu-se à análise de conteúdo como suporte da mensagem transmitida pelos indivíduos sujeitos a entrevista. Esta técnica cruza o tratamento de dados com a análise de discurso. Na impossibilidade de realizar uma observação no local, o cerne da interpretação situou-se ao nível narrativo e, sobretudo, no discurso, acentuando, sempre que necessário, o referente exterior a envolvente organizacional. Analisar a linguagem leva a construções sociais. Para se utilizar este instrumento tem que se ter em conta algumas variáveis, das quais enfatizamos: o facto de a linguagem ser usada com diversas intenções, com consequências diferenciadas, e ser em paralelo, construída (Moreira, 2010).

Os colaboradores da organização, quando entrevistados, sentem-se impelidos a exteriorizar as situações em que se encontram inseridos, identificando-as, e atribuindo-lhes uma orientação. Em muitas situações, estabelecem-se ‘quadros’ ou estruturas que influenciam o modo como as organizações se encontram padronizadas, analisando-as

com base em modelos que circunscrevam o estado das coisas, os percursos das pessoas, e as atividades que as organizações levam a cabo (Moreira, 2010).

Para Moreira (2010: 158):

“(…) Assiste-se a um impulso de intervir pela linguagem, de acordo com uma base provisoriamente estabilizada. Os empregados, os comunicadores organizacionais e os gestores materializam, na “narrativa”, uma espécie de “desdobramento” do “quadro organizacional”, projetando-o segundo a construção de identidade (s). Os membros da organização identificam estratégias e avaliam os jogos “prevalentes” em consonância com os seus próprios mecanismos cognitivos. Trata-se da assunção espacial dupla da organização enquanto “lugar físico”, concreto e como “lugar virtual”, fenomenológico, projetado (...). Ora, o mesmo fenómeno pode ser relatado de formas divergentes. A análise de conteúdo é um método de análise de textos em que os investigadores estabelecem as categorias e determinam as suas dimensões. Tratar uma entrevista como uma “narrativa” significa ter em conta as características de um texto. A transcrição de uma entrevista torna-a num texto. Os investigadores anglo-saxónicos nunca foram muito apologistas da análise dos textos, concentrando-se mais na investigação dos fenómenos sociais e das estruturas em que estão implicados. Este estudo segue mais esta linha anglo-saxónica sem, no entanto, perder de vista alguns aspetos da linguagem utilizada. Os seus fundamentos explicam-se no ato ou efeito de agrupar os conteúdos temáticos em núcleos de análise, em função das semelhanças e dissonâncias entre eles, e de acordo com os critérios definidos (...)”.

O recurso à categorização aparece de forma adequada por poder pautar-se como uma técnica eficaz, na tentativa de se ultrapassarem barreiras ligadas à interpretação dos dados qualitativos. Uma vez estabelecida, a estrutura categorial não sofreu significativas alterações no processo de interpretação. Acresce que o critério subjacente à categorização obedece a uma lógica dedutiva. Foram definidas categorias de acordo com a revisão da literatura; com os conceitos, as teorias e as temáticas exploradas. No entanto, esse labor apriorístico não excluiu a criação de novas categorias que surgiram da aplicação das entrevistas (*grounded theory*), embora numa escala mais reduzida.

4.2.5.1. Categorias de análise

As categorias (incluindo as que surgiram da *grounded theory*) são as seguintes (ver tabela completa, com todos os excertos das entrevistas, nos anexos):

Categorias	Dimensões
Estratégias de cultura com influência na inovação	Valores e características culturais
Dimensões e tipologias de cultura	Elementos
Gestão de mudança	Estratégias de criatividade
Inovação	Inovação e cultura
Diversidade cultural	Estratégias
	Influencia na inovação

Quadro 1 - Categorias de análise

4.3. Análises e Interpretação dos dados

Este capítulo apresenta a análise de conteúdo das entrevistas, que recaiu em 3 empresas diferentes, com 11 entrevistados, a intenção foi verificar a presença de elementos da cultura e a sua relação com a implantação de inovação nas organizações, tendo como ponto de partida uma incubadora de empresas, como catalisadora das restantes organizações utilizadas, heterogêneas quanto às áreas de atividade, que variaram desde o setor dos serviços até ao setor da indústria, apresentando dissonâncias também quanto a dimensões e volumes de negócio, que enriquecem este contexto de ecletismo.

Para definir a estrutura da análise dos dados, foi adotada a divisão do percurso de entrevista e confirmado na pré-análise do material obtido. Neste sentido, foram determinadas cinco categorias: Estratégias de cultura com influência na inovação, Dimensões e tipologias de cultura, Gestão de mudança, inovação, diversidade cultural. A análise foi realizada a partir da junção entre os conceitos abordados na revisão bibliográfica e a análise de conteúdo das entrevistas.

4.3.1. Estratégias de cultura com influência na inovação

Neste ponto mencionam-se as várias formas (estratégias) que as empresas, pela sensibilidade dos entrevistados, levam a cabo no que diz respeito à cultura de inovação. Na implementação das estratégias, a inovação pode ser essencial para a empresa desempenhar suas atividades e desenvolver o seu negócio. Aqui, os entrevistados identificam a estratégia como um meio para influenciar a cultura de inovação. À partida, se uma organização possuir uma estratégia bem formulada (eficiente) pode ser um contributo prestimoso para ordenar e dispor os seus recursos (com recurso a planeamentos prévios e reuniões), no sentido de se obter uma posição singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, alavancando mudanças no ambiente e providências contingentes, numa lógica de satisfação do cliente interno:

“A nossa estratégia pode prestar aos nossos clientes um apoio permanente, quer do ponto de vista de informação jurídica e técnica, quer através de assessoria na adequação de práticas e ainda realização de inspeções preventivas e auditorias... e não só! O nosso objetivo é satisfazer os clientes em todos os níveis possíveis e estar sempre atentos às suas eventuais necessidades e estar constantemente à procura de algo ainda melhor para facilitar a vida e contribuir sempre para novas tarefas que surgem. E, claro, preservar sempre os nossos valores e princípios, e transmitir-lhes confiança para que eles possam confiar em nós sempre! (E 10, p.2).

“Relativamente a isso, parece-nos que a forma mais eficaz de estimular as pessoas à inovação é fazer com que elas tenham uma boa compreensão, quer da inovação quer da estratégia empresa (...) Que haja um envolvimento de toda a gente em todos os momentos de definição de estratégia! A primeira coisa a fazer é montar o modelo. À medida que vão entrando, as pessoas começam a adquirir rotinas de processos, a definir todo um conjunto de atos de gestão que cada funcionário tem. Era muito importante que as pessoas percebessem qual a estratégia da empresa, a missão, o conceito que está por detrás do negócio, para que depois, à medida que fossem argumentando...os processos, elas conseguissem perceber “de que forma este processo tinha aquela definição (...) Para estarem enquadrados com a estratégia de inovação da empresa, ao longo de todo o processo, sempre que nós achamos... Ou fazer pequenas afinações ao modelo. Por termos poucos meses de existência (7 meses), estamos sempre a ajustar o modelo e tentamos que toda a gente se envolva, que toda a gente dê opiniões, o que, de alguma forma, é uma forma de todos nos sentirmos comprometidos com a estratégia e compromisso. São as palavras-chave para uma empresa que está a nascer e quer-se afirmar. Na minha opinião, “estratégia” e “compromisso” é a palavra-chave para uma empresa que está a nascer e a se afirmar”. (E 1, p.1).

(...) utiliza como estratégia “reuniões mensais” onde são definidos objetivos e feito o planeamento para o mês seguinte. Por outro lado, os modelos são: o CRM, a plataforma de base de dados da empresa, a *Dropbox* e a internet. (E 8, p.2).

“Partilho da mesma opinião. Nós, antes de montar a empresa, discutíamos muito, falávamos muito, analisámos o mercado (o que é que existia e o que não existia... pronto! Isto é uma ideia que... Lá está! Foi sendo maturada ao longo do tempo e, aquando da criação da empresa, já

tínhamos uma ideia definida daquilo que queríamos fazer! As pessoas vão entrando, e logo são outras cabeças a pensar, outras cabeças a pensar outras ideias, e nós vamos tentando aproveitar o melhor de cada ideia, integrando essas ideias no nosso conceito para satisfazer o cliente. O objetivo será sempre o cliente, mas sempre dentro da inicial do que é a nossa empresa tem, para não fugir à estratégia que ela tem! (E 2, P.1).

Analisando as entrevistas podemos observar junto dos entrevistados que as empresas apresentam missão e visão como sendo focos principais no mercado. Perseguem objetivos que possam auxiliar à sua prossecução, não descurando a contemplação de toda a organização, dos seus departamentos, com objetivos específicos e com metas adequadas, fazendo com que cada empresa em si tenha o seu próprio plano. Podemos constatar que os entrevista dos apresentam distintas formas de estratégias, e mencionam em sua missão e visão o desejo de terem uma organização inovadora. O objetivo das empresas é que a missão e visão estejam bem formuladas e comunicadas aos colaboradores visando o seu comprometimento com a estratégia da organização:

“É uma empresa com muitos anos de existência que começou de uma forma pequena e local e era uma empresa tradicional. Depois, com os anos, foi crescendo a sua dimensão estrutural e a sua quota no mercado têxtil a nível nacional. Com a onda da emigração de portugueses para fora, acabaram por levar as peças de tecido da empresa, como trajes culturais típicas para usos pessoais, tal como lembranças aos amigos e conhecidos. Já num tempo não muito distante, tivemos que criar estratégias de formar grupos que trabalham em equipa de forma a explorar o mercado exterior, e daí passámos a conhecer as outras culturas, o que nos permitiu expandir a nossa marca. Tentámos identificar a base de cada povo e a sua cultura, e daí organizámo-nos para poder corresponder com as suas necessidades, introduzindo a criatividade” (inovação) ... (E 7, p.2).

“Eu, pessoalmente, para mim, no meu ponto de vista, as diversas culturas potenciam a inovação e a evolução, porque cada povo e cada cultura tem a sua forma de agir e isso tudo junto, obviamente que traz novas ideias! É uma evolução natural. Neste sentido, é importante considerar que as escolhas estratégicas também influenciam o ambiente, ao definir os domínios em que as organizações operam. Assim como o ambiente pode ser influenciado pela estrutura e estratégias organizacionais, da mesma forma, inversamente, as características organizacionais são fortemente afetadas pelo ambiente que as envolve. (E 3, p.1).

Outro elemento que contribui para a estratégia de cultura com influência na inovação para os entrevistados é a diversidade cultural. Num quadro de diversidade cultural as empresas foram obrigadas a adotar estratégias proactivas, ou seja, a cultura

tornou-se numa ferramenta fundamental para as organizações que se querem tornar competitivas e inovadoras. As novas mudanças incitam as organizações a levar a cabo uma uniformização de valores a partilhar, incentivando os colaboradores a uma constante aprendizagem. Para as organizações não perderem a sua competitividade, o que acaba por obrigar à formação de estruturas mais planas e ágeis, em que os valores consigam facilmente ser compreendidos e partilhados pelos que nelas trabalham, uma reorganização estratégica deve ser acompanhada de mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional. Pensamos que é esta modificação que vai possibilitar que os novos símbolos ou novos produtos funcionem, nomeadamente, no caso de ser notada alguma impossibilidade de se avançar. De acordo com a literatura consultada (Godoy & Peçanha, 2009), a cultura organizacional é determinante para que ocorra inovação, uma vez que a organização que tem uma cultura de reforçar comportamentos inovadores obtém vantagens competitivas no mercado (Godoy & Peçanha, 2009):

“Aqui, a estratégia para facilitar a compreensão da cultura organizacional é despertar a inovação aos colaboradores! Ter uma comunicação aberta, em que haja um bom entendimento sobre o assunto em si. Nós aqui somos relativamente poucos colaboradores, e isso ajuda muito porque é fácil passare adaptar qualquer assunto, e estamos constantemente a discutir novas ideias e novas formas de o fazer, e a opinião de todos é válida! Logo também no início, temos a política definida para todos e para aqueles que eventualmente poderão fazer parte da equipa futuramente, já encontrarem o esquema todo montado, que é o seguinte: quem trabalha para a nossa empresa trabalha para os clientes! Temos que ter a sensibilidade de saber o que o cliente quer e tentar ao máximo satisfazer a necessidade do cliente. (E 4, p.1).

Para este entrevistado a comunicação é um dos elementos importantes para a estratégia da empresa e que influencia a cultura de inovação. Para ele é essencial ter uma estratégia de comunicação eficaz e adequada à realidade de cada organização, pois são os conjuntos de decisão integrados que permitem as organizações atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar e conquistar o sucesso. A comunicação deve atuar como uma peça chave, possibilitando gerir a entrada e saída da informação e permitindo a compreensão das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

4.3.2. Dimensões e tipologias de cultura

Depois de termos uma noção das organizações em relação aos entrevistados, é necessário recorrer a uma série de instrumentos de análise mais criteriosa, com o intuito de perceber outros elementos que não estão acessíveis no imediato, procurando questionar, observar e analisar razões que permitem reconhecer o tipo de cultura ou culturas existentes na empresa.

A cultura nem sempre é fácil de examinar e interpretar, pois por vezes acabamos por ter definições simples da empresa em estudos sem ter elementos que nos permitam reconhecer com algum grau de exatidão o cenário organizacional apresentado. Assim, para analisarmos a cultura organizacional recorreremos à definição Schein (1985). O autor considera que a melhor forma de se pensar a cultura é perceber que ela atua em 3 níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Esta divisão de níveis que representa a parte mais superficial e visível da cultura (artefactos), passando pelo segundo nível (valores partilhados), até ao nível mais profundo, o terceiro, que segundo o autor, constitui o núcleo fundamental da cultura, conferindo á mesma o seu profundo significado (pressupostos básicos).

Para Schein (1985) os *artefactos* indicam a dimensão mais visível abrangem estruturas e processos organizacionais, e manifestações visíveis que incluem a linguagem, a arquitetura, os sistemas de informação, o vestuário e os rituais ou qualquer objeto que sirva de veículo de informação de uma inovação. Estes objetos (artefactos) deveriam ser vistos e lembrar a motivação da organização em investir em recursos no processo de inovação, devendo ser um representante concreto da inovação. Em relação a este elemento não foi possível através das entrevistas identificar estes elementos junto dos mesmos. Mas, através da observação nos estabelecimentos foi possível observar que as três empresas entrevistadas são empresas pequenas e estão divididas da seguinte forma: numa das empresas entrevistadas fica situada numa incubadora onde possui apenas uma sala onde se encontra os vários departamentos a dividir uma sala, visando á interação entre ambos, é claro que usufruem também da receção e da sala de reuniões dessa instituição. Enquanto aos restantes também identificamos através da análise da arquitetura que não existe divisória em algumas secções, o que favorece uma maior integração com a maioria dos departamentos, visando quebrar barreiras na comunicação e facilitar o andamento e rapidez no progresso dos trabalhos. Destacamos ainda que o *Layout* é de grande importância para organização, pois existe um reconhecimento da sua

marca no mercado pela qualidade dos serviços prestados, demonstrando competência, idoneidade e experiência no seu ramo de atividade, sendo representado pela confiança, parceria e dedicação aos clientes. Outro ponto observado é que não existe fardamento nas empresas para os funcionários, porém, estes se vestem com roupas formais e adequadas para o ambiente de trabalho. Verificamos que existe um quadro de avisos para manter os funcionários informados sobre os acontecimentos importantes na empresa ou algum tipo de informação que seja importante para realização dos trabalhos, como: alterações na legislação, padronização de relatórios e entre outras informações. Pude ainda perceber que existe uma relação de descontração no ambiente de trabalho, sendo que a maioria dos colaboradores compartilham de ambiente de camaradagem e de muita confiança, fazendo com que a atmosfera com que se torne harmoniosa e integrada.

No que diz respeito aos *valores* do ponto de vista dos entrevistados é elemento que mais destacou-se nas entrevistas. Cabe agora perceber porque é que os colaboradores desta organização se comportam desta forma.

Schein (1985) ressalta que os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, referem-se ao que os indivíduos sentem pessoalmente em relação à organização. É tudo aquilo que faz com que a organização seja reconhecida. Podemos verificar que certos entrevistados identificam inúmeros valores: compromisso, respeito, persistência, honestidade, integridade, qualidade e excelência entre outros:

“Os valores da cultura da nossa empresa são: um compromisso com o cliente na procura de soluções para a sua empresa; respeito pelo cliente, no sentido de honrar com tudo aquilo a que nos propomos; elevada competência dos nossos colaboradores; Persistência na melhoria das condições de trabalho; Honestidade, que é a chave do sucesso! Afeta, em relação à maneira como a pessoa ou organização se comporta e interage com os outros indivíduos e com o meio ambiente. É através dos valores que nos diferenciamos perante os outros! (E8, p.18).

“Os nossos valores da cultura da empresa são: integridade, qualidade e excelência, Inovação e Design, confiança e confidencialidade. Sim, é através dos valores assumidos pela organização que se manifestam na sua atuação sob a forma de acatamento de princípios e regulamentos, serviço do cliente, a importância do saber e atualização, desempenho de um papel social ou preocupação com a inovação. O importante na fixação dos valores é a forma como as empresas assumem a sua conservação e transmissão! (E4, p.17).

“Antes de definir os valores, tivemos a preocupação (como somos uma equipa pequena), de perceber quais os valores e comportamento das equipas. Ou seja, fizemos uma pesquisa interna e discutimos muito no começo, quais seriam os valores importantes dos colaboradores, e, a partir desses valores levantados, poderíamos escolher quais os valores que eram importantes para atribuir para nossa empresa, nos identificar e tornar culturalmente forte. Então optámos, na nossa missão, por definir o nosso conceito que é “um colaborador nossa equipa é um colaborador do

nosso cliente”; representa a confiança, o respeito e a lealdade que temos para com os nossos clientes. Respondendo à questão acima, é claro que os valores da cultura da empresa afetam o comportamento dos colaboradores, porque, repare bem, todas as organizações também são geridas por valores, porque elas são feitas de pessoas que têm os seus próprios valores. Por isso, é importante a organização trabalhar os seus valores, porque se tivermos colaboradores totalmente distintos geram-se conflitos internos. Por isso, é importante que a organização selecione pessoas para trabalhar nas organizações. A equipa deve partilhar de valores bastantes parecidos para que essas pessoas tomem decisões e tenham comportamentos parecidos, e que as outras pessoas apoiem e valorizem (E3, p.19).

“Os nossos elementos são: a integridade, qualidade e excelência, inovação e *design*, confiança e confidencialidade. Os valores organizacionais são constituídos pelas perceções partilhadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho e, portanto, a própria cultura organizacional afeta, porque nós temos o nosso próprio valor individual e temos os valores organizacionais, que é a maneira que nos comportamos na organização. Logo, temos que nos moldar ou adaptar a esses valores e trabalhar para um objetivo em comum (E10,p.18). (...) Os valores da empresa têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (E9,p.18).

Os entrevistados manifestaram, na sua totalidade, uma concordância no que respeita aos valores referidos nas organizações. Aspectos como o respeito dos colaboradores, a confiança no trabalho e o respeito pelo profissional e pelo cliente mostraram-se determinantes para os inquiridos. Os valores referem-se ao que os colaboradores de uma organização entendem como importante para o atendimento dos objetivos organizacionais. Os valores são elementos definidores e identificadoras dos grupos sociais humanos, expressam o que os indivíduos sentem pessoalmente em relação à organização e a tudo aquilo que faz com que a mesma seja reconhecida.

Por último, temos o terceiro nível, o dos *pressupostos básicos*. É o mais profundo e invisível, corresponde às perceções, crenças e pensamentos inconscientes, guiando comportamentos e mostrando ao grupo como perceber, pensar e sentir as coisas (Schein, 1985). Através da técnica da entrevista, foi possível obter informações sobre a maneira como os inquiridos observam e sentem a organização. Pode assim dizer-se que é usada para expressar aquilo que é tido como ‘realidade’ dentro da organização.

Procurou-se perceber aquilo que não é explicado, mas que faz com que as pessoas tenham um comportamento semelhante dentro da organização. A forma como os entrevistados definiram os valores da organização mostra como estes conceitos já foram internalizados, principalmente a humanização e ética, o espírito de equipa, confiança:

(...)Nós apresentamos a nossa relação com os clientes, internamente, trabalhar na qualidade que cada um de nós é um colaborador dos nossos clientes.... Ou seja, nós tangibilizamos a empresa porque na prática nós não trabalhamos para a mesma. Com este modelo de negócio, só faz sentido se nós estivermos a trabalhar para os nossos clientes! Este modelo é o que está por trás da organização. Por exemplo: ou seja, os nossos funcionários são o que os clientes querem que eles sejam. Isto é a nossa cultura e isto é muito interessante porque, por um lado, nos afasta da inovação, porque o importante é concentrarmo-nos nos processos (o que não comporta grande inovação) para termos eficiência para garantir ao cliente a qualidade do serviço que eles querem da nossa parte. Por outro lado, é essa a nossa grande vantagem! Com este tipo de relação com o cliente com tanta proximidade, é o próprio cliente que nos vai desconectando de certas atividades de inovação no nosso próprio negócio ou até ideias de inovação para os seus próprios negócios. Como temos uma relação mais próxima e profunda com os clientes, conseguimos nos aperceber onde é que pode a inovação ser útil no cliente ou no nosso modelo de negócio.” (E1, p.3).

“Sabemos que toda a organização (por mais simples que seja) possui uma cultura própria, onde expressa, em muitas variáveis, os seus valores, crenças, costume, tradições e símbolos. Sem a definição de valores, a consciencialização de crenças e princípios, as organizações tornam-se frágeis a resoluções de problemas. É necessário, portanto, a participação e o compromisso das pessoas para se obter uma cultura transparente e aberta. Indo ao encontro da resposta do meu chefe, os nossos valores... diria que estão enquadrados na nossa missão! Ou seja, através da prestação de serviços de Contabilidade e apoio à Gestão, constituir uma comunidade empresarial, tirando partido do conceito de economia cooperativa, para potenciar projetos e acrescentar valor aos nossos clientes. Para tal, temos como fundamento da nossa cultura organizacional: um colaborador da nossa equipa é um colaborador do nosso cliente! (E2, p.17).

“A missão e visão da organização une os funcionários e deve, claramente, incentivar a inovação e sublinhar a sua importância. Uma organização precisa alinhar os incentivos e motivação com uma visão em comum, pois, ao contrário, a sua força será atenuada através de múltiplas visões e missões, incentivando cada departamento para abraçar a sua própria agenda e proteger o seu próprio território. Incentivando, motivando os colaboradores e colocando em prática as ideias! (E7, p.18).

De acordo com as entrevistas percebemos que as empresas estão cada vez mais preocupadas com uma atuação ética, respeitando normas e princípios estabelecidos pelos meios competentes, procurando resguardar o interesse, a continuidade e o desenvolvimento dos seus clientes. Há uma inquietação das empresas em manter uma relação de parceria e flexibilidade com os clientes, auxiliando-os com informações essenciais para a tomada de decisão:

(...) Tenta-se ir mais longe, utilizando as novas tecnologias para mostrar o que se passa dentro da empresa de cada cliente, com a linguagem mais simples, para que ele possa visualizar e entender onde é que pode melhorar. Claro que também com a nossa ajuda! Mas sabe, eficazmente, onde é que está a perder dinheiro ou então onde é que ele pode beneficiar ainda mais nas vendas e a que mercado se deve dirigir... e daí utilizar as tecnologias da seguinte forma: ele tem atempadamente, e sempre que necessário, a nossa plataforma *online* para verificar

então os seus gastos e vendas e rendimentos e a qualquer momento podemos falar com ele! Deixar tanto a parte do telefone, do correio eletrónico... mas manter a ideia de que não é deixarmos de comunicar! Queremos estar presentes e o cliente sempre que quiser pode falar diretamente connosco! Mas é dar instrumentos de autonomia para permitir que o cliente, a partir dessa informação periódica ou quase diária, consiga também, se for necessário depois, estar mais informado quando precisar falar connosco sobre este tipo de questões! Nós estamos abertos à hora habitual do funcionamento e muitos dos nossos clientes estão a trabalhar durante o nosso horário de trabalho. Verificar o tempo disponível que tem... ou seja, a ideia é a qualquer momento e hora o cliente poder aceder à sua página da *web* de cliente e isto está a ser carregado constantemente com os dados da contabilidade. Conseguir ter uma noção se está a cumprir objetivos... tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, financeiros... e que possa aceder a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização daquilo que estava a dizer há pouco: o trabalho de contabilidade é uma obrigação legal, portanto, tem que ser feita! O que nós queremos é transformar este material de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! Se os clientes conseguem ter uma noção se estão a cumprir objetivos... e por aí a fora... Portanto, tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, quer financeiros a que ele pode aceder em permanência, a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização do trabalho de contabilidade. É uma obrigação legal! Tem que ser feita! O que nós queremos é transformar esse manancial de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! E se alguns clientes conseguem olhar para um balanço ou um balancete e entender o que é que aquilo significa em termos de gestão, esses são uma minoria! Portanto, é preciso que quando o cliente precisa de dados de gestão não tenha que solicitar balancete para depois solicitar uma explicação sobre o balancete! É preferível que os dados do balancete estejam refletidos em informação mais entendível” (E 2, p. 4).

Aqui percebe-se que a empresa explora constantemente formas de mudanças na implementação novas tecnologias ou de formas de garantir melhor qualidade de serviço para os clientes e preocupa-se muito com a questão de ter um trabalho honesto, íntegro de maneira transparente e de fácil acesso aos clientes, desenvolvendo uma relação com os clientes de confiança. Nota-se que há uma dedicação e espírito de equipa nessa organização.

Depois de demonstrar os principais aspetos característicos da cultura das empresas, com base no modelo de Quinn e colaboradores (1986), ir-se-á proceder a uma caracterização de acordo com uma tipologia de cultura organizacional extraordinariamente rica em alusões teóricas e metodológicas, por considerar que esta se adequa à realidade das organizações em estudo.

O modelo de Quinn (1986) pode ser visto como o dos valores contrastantes, sendo as suas dimensões a flexibilidade/controlo e a orientação interno/externo, definindo-se assim quatro tipos de culturas: cultura de apoio, cultura de inovação,

cultura de regras e cultura de objetivo. Nas organizações em estudo, na perspectiva do modelo de Quinn (1986), considera-se que existe uma combinação de culturas. Existem elementos das quatro culturas, a cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos, cultura de regras.

Em relação à cultura de apoio, esta é resultante da combinação entre a orientação interna e a flexibilidade. Baseia-se em valores como a participação, o trabalho em equipa, envolvimento e a confiança, entre os outros. Aqui há uma valorização dos recursos humanos que existem na empresa, em termos de cooperação, coesão e espírito de equipa. Ao longo das entrevistas realizadas parece existir essa cultura de apoio entre as equipas dando como exemplo esta entrevista:

“Antes de definir os valores, tivemos a preocupação (como somos uma equipa pequena), de perceber quais os valores e comportamento das equipas. Ou seja, fizemos uma pesquisa interna e discutimos muito no começo, quais seriam os valores importantes dos colaboradores, e, a partir desses valores levantados, poderíamos escolher quais os valores que eram importantes para atribuir para nossa empresa, nos identificar e tornar culturalmente forte. Então optámos, na nossa missão, por definir o nosso conceito que é “ um colaborador nossa equipa é um colaborador do nosso cliente”; representa a confiança, o respeito e a lealdade que temos para com os nossos clientes. Respondendo à questão acima, é claro que os valores da cultura da empresa afetam o comportamento dos colaboradores, porque, repare bem, todas as organizações também são geridas por valores, porque elas são feitas de pessoas que têm os seus próprios valores. Por isso, é importante a organização trabalhar os seus valores, porque se tivermos colaboradores totalmente distintos geram-se conflitos internos. Por isso, é importante que a organização selecione pessoas para trabalhar nas organizações. A equipa deve compartilhar de valores bastantes parecidos para que essas pessoas tomem decisões e tenham comportamentos parecidos, e que as outras pessoas apoiem e valorizem (E3, p.19).

Podemos ver que a uma cumplicidade entre as equipas, pode até se dizer que existe uma liderança forte que motiva a participação e o apoio ao desenvolvimento de pessoas, estimulando o trabalho em equipa, as pessoas tem um certo valor e suas opiniões e ideias são importantes para a equipa.

Na cultura de inovação podemos identificar que existe uma preocupação de acompanhar o mercado, analisar os projetos realizados e de perceber o que correu bem e o que pode ser melhorado. O enfoque recai sobre a criatividade, inovação, flexibilidade

e aceitação da mudança, os membros partilham estes valores que têm em comum a com a organização (maior compatibilidade entre missão e objetivos pessoais):

“Diversos fatores internos e externos podem dificultar e facilitar o processo de inovação. Em relação aos fatores externos, são aqueles que vêm de fora, como, por exemplo, o ambiente, o mercado e os clientes. Os fatores internos vêm de dentro da organização. Sabemos que atualmente o mercado tem sofrido constantes mudanças ao longo do tempo, como por exemplo: revezamentos no campo socioeconómico, na legislação ou no lançamento de novos produtos por parte da concorrência. Por isso, temos que estar prontos para nos adaptar e aproveitar esta mudança e as oportunidades que ela oferece para reagir e responder às demandas e estilos dos clientes.

Fatores facilitadores internos são a capacidade que temos de inovar e combater o tempo. Reflete uma crescente pressão a inserção de novos produtos no mercado, o fazer peças únicas e diferenciadas e com qualidade. É fundamental perceber que a nossa cultura organizacional pode tanto estimular quanto inibir a inovação de produtos. Sendo uma empresa internacional, tem que se ter este cuidado, esta sensibilidade acerca de como nos comportarmos em relação à diversidade de clientes. A cultura é fundamental quando se trata de inovação! Graças a Deus posso dizer que a nossa cultura está voltada para a inovação e que temos a capacidade de assunção dos riscos. É estimulada a criatividade entre os colaboradores e incentivo à exploração de ideias. A nossa estrutura da nossa organização facilita esse processo. Fatores internos que dificultam, penso que seja a diversidade de clientes, a existência de exportações (uma vez que a empresa opera em vários países, temos sempre essa preocupação de adequar a várias culturas), a estratégia de diferenciação (é outra parte em que “perdemos muito tempo” estudando para produzir uma coisa nova e diferente) e estamos sempre com aquela preocupação “se não existe algo igual no mercado”. A estrutura da empresa também dificulta! São tantos funcionários... tantas lojas... que temos que ter “um jogo de cintura” para poder ter um controle de tudo, o que muitas vezes não é tarefa fácil manter todos alinhados no mesmo objetivo” (E 4, p.5).

Há a preocupação de perceber quais são os fatores tanto externos como internos que afetam a inovação. Trata-se do desiderato de tentar estar a par das mudanças em relação a diversos sectores. É uma forma da organização estar ciente das exigências do ambiente externo e interno (análise swot e pest). Agindo assim, é notório que existe uma flexibilidade dentro da organização em termos das mudanças, nota-se também que é estimulada a criatividade entre as equipas, e que a própria cultura organizacional facilita a inovação. Verifica-se a capacidade de correr riscos, de fazer crescer a empresa, e de ter uma visão estratégica. Deste modo, as firmas demonstram que tentam inovar e adaptar-se a novas realidades, não se acomodando, tentando diversificar, sendo flexíveis e estando atentas ao que se passa no mercado.

Em relação à cultura de objetivos e regras apesar de não ser visível, de acordo com as entrevistas supramencionadas podemos nos aperceber também que, de uma certa

forma, é possível verificar uma motivação por parte da equipa para alcançar os objetivos e responder às necessidades dos clientes. Existe uma preocupação constante de se atualizar sempre e procurar continuamente novos desafios para proporcionar uma qualidade de serviço aos clientes. Claro que existe sempre uma regra dentro das empresas, mas neste caso concreto pensa-se que não são seguidas à risca, nem existe uma imposição por parte dos gestores e responsáveis das organizações.

Deste modo, consegue-se reconhecer que não existe só um tipo de cultura organizacional. Foram identificadas características de mais culturas que se ajustavam há organização em estudo. Na perspetiva deste estudo, considero que existe uma cultura dominante em que estão expressas as normas, a missão os valores e objetivos da organização.

No entanto, na utilização do modelo de Quinn e colaboradores (1986), a cultura dominante é a de inovação, pois esta representa muito a missão da empresa, e a vontade constante das empresas em acompanhar o mercado e se atualizarem. Também está expressa nos seus valores: orientação para o cliente, inovação, respeito e confiança.

Apesar de considerar a existência de uma cultura dominante, sancionaram-se traços de outras culturas. A cultura de apoio também está bastante presente, dado que existe uma coesão, cooperação e empenho das equipas na empresa. As opiniões dos trabalhadores são valorizadas e tem-se em conta o que o mercado pede e o que o cliente deseja. Nota-se também que se estimula a autonomia e o trabalho em equipa. Em relação à cultura de regras e objetivos avalia-se que não foi possível identificar com tanta precisão, mas admite-se a existência de alguns traços dos mesmos.

4.3.3. Gestão de mudança

A velocidade em que ocorrem as mudanças no mundo corporativo acaba por exigir dos gestores e das organizações uma visão estratégica para enfrentar os desafios. Por isso, vai ser analisado o impacto da mudança nos entrevistados, em função da sua interação com o ambiente.

Tendo em consideração a teoria de Paton & McCalman, (2008), um dos significados da “gestão da mudança” diz respeito à realização de alterações de forma planeada, tendo como objetivo a implementação de novos métodos e sistemas. As mudanças a serem geridas estão dentro da organização e são controladas por esta (Paton

& McCalman, 2008). No entanto, essas modificações internas podem ser provocadas por eventos fora da organização, no que normalmente se denomina de “ambiente”. Assim, o segundo significado do conceito “gestão de mudança” desagua na resposta às mudanças sobre as quais a organização exerce pouco ou nenhum controle (Paton & McCalman, 2008):

“Em relação à mudança, não é algo que nos preocupa agora. Estamos dedicados agora ao que temos e a dar aos clientes uma prestação de serviços de qualidade. Como é óbvio, se eventualmente surgir algo que tenhamos que mudar ou criar uma estratégia para tal, penso que sim. Que estamos aptos para tal. Consoante a necessidade do cliente e do mercado, vamos-nos adaptando! (E 10, p.13)

“Em termos da gestão de mudança, primeiramente é ir-se adaptando com a realidade e com os desafios que nos apresentam e tentar manter a originalidade dos nossos conteúdos. Nos tempos modernos, o uso da tecnologia é benéfico para acompanhar a evolução mundial das culturas, e por as mesmas se estarem a aproximar cada vez mais a nível de gostos e desejos dos nossos clientes”(E 6, p.13).

“Pois para uma empresa destas, a mudança é permanente! Neste momento estamos mais preocupados em consolidar do que em mudar. Podia-se adaptar, mas nesta fase não está nas nossas preocupações. Queremos mais consolidar e garantir que este modelo faz sentido, do que estar a pensar como... Embora possa dizer que não é algo que esteja completamente fora dos horizontes por uma razão simples: o modelo que nós criámos do negócio e que queremos consolidar precisa pelo menos de um ou dois anos para se consolidar. É o ponto de partida para uma evolução da empresa que vai, obviamente, exigir a gestão dessa mudança e implica acrescentar-se ao modelo outras valências e significa ter processos novos e ter outro projeto pessoal. Isso não está fora de questão! Vai ter que ser pensado! Mas para nós tem uma certa evolução cultural a longo prazo” (E 1, p.12).

“Por agora estamos a afirmar o que temos, e ir adaptando conforme as necessidades dos clientes. Procuramos estar sempre atentos às necessidades do consumidor, não só através de novos acabamentos ou tipos de tecidos, mas também através da funcionalidade do produto. O principal foco a assegurar passa por apostar em “inovações e inovação”. Nós só através da funcionalidade do produto ajudamos o consumidor no seu dia-a-dia ... (E 5, P.13).

A análise das entrevistas apresenta opiniões semelhantes em relação à gestão de mudança. a maioria dos entrevistados tem a mudança organizacional não como algo prioritário neste momento, o objetivo é afirmar e consolidar o que já existe. Mas apesar de não ter planos para mudar, não quer dizer que não estão cientes dessa realidade ou que não se pensa em inovar, apercebe-se que, no geral, os entrevistados têm essa consciência de que a qualquer momento podem ser confrontados com a mudança organizacional. Estão cientes que muitas das vezes essa adaptação força aos gestores a uma necessidade de conhecimento e a uma busca do entendimento dos aspetos que

influenciam diretamente a organização como o ambiente e as resistências. Para além disso obriga ao desenvolvimento da capacidade de planejar estratégias para encarar essas incertezas. Antes as organizações mudavam consoante as necessidades reais e urgentes, hoje em dia elas tendem a provocar a sua transformação continuamente, elas mudam para fazer face à crescente competitividade para cumprir novas legislações, para introduzir novas tecnologias ou para atender a variações nas preferências de clientes ou de parceiros.

Nesta entrevista é possível perceber que as pessoas agem com naturalidade em relação às mudanças. Isso vai de encontro à aparente pouca resistência à mudança. O que leva a dizer que a resistência não é um fenómeno massificado, podendo ser individual. Mas, o que de facto é comum a esses entrevistados é o que essas transformações podem trazer de positivo em termos profissionais. Nota-se uma imposição da resistência a novos contextos (Farkas, 2013, p. 14). Não obstante, é possível ultrapassar a resistência à mudança com sucesso. Kotter e Schlesinger (2008) afirmam que é importante analisar os fatores que compõem cada situação de resistência: primeiramente determinar-se a velocidade ideal de mudança e, num segundo momento, considerar os métodos de gestão da resistência.

Podemos também observar que as opiniões dos entrevistados focam também a mudança implicada numa gestão estratégica para estes se irem mantendo no mercado e serem competitivos.

4.3.4. Inovação

De acordo com as entrevistas é notório que há presença da inovação nas 3 organizações. Percebe-se que cada uma das organizações pertence a sectores diferentes e com estratégias de inovação diferentes.

Retomando a parte teórica, já explorada, inovar significa “*fazer novo*”, renovar, alterar. Inovação implica ter uma nova ideia, ou por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de forma nova (Sarkar, 2007). A inovação foi exigindo cada vez mais atenção nos dias de hoje. O Universo está a mudar da era industrial para a do conhecimento, numa atmosfera geral de inovação contínua. A única forma das empresas serem motores de mudança é através da inovação. Todas as empresas precisam de ser inovadoras já que a inovação é um fluxo vital de futuros retornos (*outputs*) proveitosos:

“Neste instante queremos afirmar o que já temos! Em relação à inovação, claro que se formos confrontados com novos desafios colocados pelo mercado, a equipa estará capacitada a reagir à tal mudança, porque nós tentamos desenvolver uma capacidade contínua de adaptação à mudança, porque a própria mudança no ambiente externo exige da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações” (E 2, p.14).

“Mantermo-nos atualizados em relação ao mercado e às necessidades dos clientes, estimular mais a criatividade na nossa equipa, disponibilizar mais tempo para que a equipa se possa dedicar a divulgar e colocar em prática as suas ideias e proporcionar cada vez mais um ambiente relaxado (porém, organizado), para que os funcionários se sintam em contínuo crescimento! Penso que isso, sem dúvida, ajuda a inovar! (E 8, p.15).

“A diversidade dos clientes dificulta sempre, porque temos que criar algo que seja culturalmente aceite. No início da carreira tivemos muita dificuldade a nível financeiro, porque uma empresa têxtil necessita de muito capital. Dificuldade em criar produtos únicos... não tem sido tarefa fácil! Temos que ser bastante imaginativos e criativos para descobrir algo novo que os diversos clientes gostem. A questão da existência da exportação (internacionalização) ... muitas das vezes a dificuldade na deslocação dos produtos, costuma haver atrasos e temos que ter essa preocupação de estar sempre preocupados com a data da entrega. O mais importante de tudo isto é ter uma cultura totalmente virada para a inovação! Essa é outra vertente que estamos sempre preocupados em inculcar a cada colaborador quando entra para a equipa, para poder facilitar o processo de inovação”. (E5, p. 11).

“Os desafios atuais são subjetivos, mas uma coisa é certa: é acompanhar a evolução dos mercados! Tal como respondi lá atrás, é necessário acompanhar as necessidades dos clientes a fim de criar conceitos específicos para cada mercado e acompanhar os clientes. Ou seja, confeccionar os nossos produtos de têxtil-lar que visam proporcionar ao consumidor final bem-estar, momentos especiais e experiências únicas. Aliando a qualidade do produto a uma constante atualização do *design*, procuramos sempre perceber, satisfazer e superar as expectativas dos clientes”(E 6, p.14).

“Penso que atualmente não há planos para inovar. Como estamos no início da atividade da nossa empresa, estamos focados em fortalecer a inovação que já temos agora. Mas isso não descarta a possibilidade de ter estratégia e planos para futuros desafios que possam surgir, porque os próprios clientes e o mercado nos vão confrontar com essas situações e, sem nos apercebermos, vamos mudando e adaptando às necessidades do cliente” (E 3, p.14).

Através dos entrevistados podemos antever que certas empresas têm a prática de inovar, mas no momento estão mais preocupadas em consolidar e melhorar os produtos existentes. Mas, é claro que essas organizações estão cientes que a qualquer momento podem ser confrontadas com a necessidade de se submeterem a um processo de inovação. Nota-se que há uma preocupação nas empresas em manter estratégias inovadoras, podendo estar preparadas e atentas às necessidades do cliente. Sem falar

que, no contexto em que o dinamismo do mercado exige uma renovação constante das empresas, o conhecimento exerce um papel decisivo no desenvolvimento económico:

“Penso que com sistemas de incentivo às equipas é um modo de estimular a cultura de inovação! Estar sempre atualizado em termos do mercado, uma cultura de comunicação mais aberta, ambientes seguros e inovadores que permita o processo de inovação sigiloso, flexibilidade... (E 9, p.15)“ Os desafios atuais são: olhar para o futuro, não de uma forma muito virada para o aumento substancial das vendas, mas para uma consistência da qualidade daquilo que estamos a fazer. E, digamos, algum crescimento, que, naturalmente, temos que ter. Mas queremos ser mais pela via digamos... das margens obtidas. Portanto... consolidar mais o tipo de produto que fazemos!” (E 4, p.14).

Saliente-se também que nas organizações há um ambiente de inovação, estimulando-se a criatividade nas equipas e a prática de manter as equipas sempre atualizadas em relação às novidades, disponibilizando tempo para o poder fazer. Podemos observar através dos entrevistados, que a forma de perceção de um ambiente de inovação foi levada em conta na prossecução da eficiência percebida como intimada inovação, explorando-se assim o nível de incerteza que a envolvem, bem como os recursos, o grau de influência nas decisões, a liberdade de expressão quanto às suas dúvidas e a aprendizagem encorajada.

Em relação a uma tipologia da inovação, confirmamos a presença de alguns tipos de inovação. É claro que temos que ter em conta que categorizar a inovação não é uma ciência e pode ser perspetivada sob diferentes categorias pelas diferentes organizações em seus respetivos segmentos:

“Tenta-se ir mais longe, utilizando as novas tecnologias para mostrar o que se passa dentro da empresa de cada cliente, com a linguagem mais simples, para que ele possa visualizar e entender onde é que pode melhorar. Claro que também com a nossa ajuda! Mas sabe, eficazmente, onde é que está a perder dinheiro ou então onde é que ele pode beneficiar ainda mais nas vendas e a que mercado se deve dirigir... e daí utilizar as tecnologias da seguinte forma: ele tem atempadamente, e sempre que necessário, a nossa plataforma *online* para verificar então os seus gastos e vendas e rendimentos e a qualquer momento podemos falar com ele! Deixar tanto a parte do telefone, do correio eletrónico... mas manter a ideia de que não é deixarmos de comunicar! Queremos estar presentes e o cliente sempre que quiser pode falar diretamente connosco! Mas é dar instrumentos de autonomia para permitir que o cliente, a partir dessa informação periódica ou quase diária, consiga também, se for necessário depois, estar mais informado quando precisar falar connosco sobre este tipo de questões! Nós estamos abertos à hora habitual do funcionamento e muitos dos nossos clientes estão a trabalhar durante o nosso horário de trabalho. Verificar o tempo disponível que tem... ou seja, a ideia é a qualquer momento e hora o cliente poder aceder à sua página da *web* de cliente e isto está a ser carregado constantemente com os dados da contabilidade. Conseguir ter uma noção se está a cumprir objetivos... tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, financeiros... e que possa aceder a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização daquilo

que estava a dizer há pouco: o trabalho de contabilidade é uma obrigação legal, portanto, tem que ser feita! O que nós queremos é transformar este material de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! Se os clientes conseguem ter uma noção se estão a cumprir objetivos... e por aí a fora... Portanto, tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, quer financeiros a que ele pode aceder em permanência, a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização do trabalho de contabilidade. É uma obrigação legal! Tem que ser feita! O que nós queremos é transformar esse manancial de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! E se alguns clientes conseguem olhar para um balanço ou um balancete e entender o que é que aquilo significa em termos de gestão, esses são uma minoria! Portanto, é preciso que quando o cliente precisa de dados de gestão não tenha que solicitar balancete para depois solicitar uma explicação sobre o balancete! É preferível que os dados do balancete estejam refletidos em informação mais entendível” (E 2, p. 4)

“Investir em publicidade, tentar divulgar os nossos serviços cada vez mais junto dos clientes e, de uma certa forma, tentar inovar de uma forma estratégica: estudar a situação no contexto atual, trabalhar numa nova ideia consistente que possa solucionar um problema real e ter assim uma aceitação dos clientes e definir uma boa estratégia. Fazer mais *brainstorming* na nossa empresa e debater ideia. Acredito que através de várias ideias e de sugestões para resolver um dado problema, é uma maneira muito útil de contribuir para as organizações serem inovadoras” (E 7, p.15).

“ Neste momento estamos a conseguir consolidar a inovação (que parece que já consolidámos). Neste momento não está na nossa preocupação inovar mais. Temos a consciência de que à medida que nos vamos relacionando com mercados, vamos acrescentando pequenos toques de inovação ao que já existe, mas não é, neste momento, uma preocupação! Ok... definir o que nós vamos inovar... A própria evolução da empresa nos poderá levar a um plano e a uma estratégia para isso! Mas podemos ser levados a colocar o foco em mercados diferentes, antes daqueles que originalmente delineámos como plano de arranque, e podemos também ser postos com esta questão e vamos ter que inovar e nos adaptar e elevar! Mas neste modelo não se coloca esta questão, embora saibamos que se pode colocar em qualquer momento, seguindo o plano que está traçado. A não ser que um cliente exija algo diferente! Aí sim! Tínhamos que fazer algo! Mas, para já, é consolidar o que temos! Ou, normalmente, também pode haver algumas alterações legislativas. Aí podemos ser obrigados a mudar algo! Mas, se não acontecer nenhum desses cataclismos..., eventualmente, só se tivermos que trabalhar com mercados estrangeiros. Aí sim! Podemos ter que alterar algo” (E 1, p.14).

Só para frisar que apesar de não estar em seus planos inovar, algumas empresas que não o tenham feito antes, não o venham a fazer depois. Podemos ver que nestas entrevistas a presença da inovação tem a finalidade de orientar no sentido das necessidades do consumidor, abrindo novos mercados ou reposicionamento no mercado o produto de uma empresa, com objetivo de aumentar as vendas as empresas. Aqui os entrevistados utilizam a publicidade e *brainstorming* como meios de comunicação para divulgar os produtos no mercado:

“Sentimos alguma dificuldade para as pessoas perceberem o conceito base da nossa empresa. Mas nós, quando falamos no que pretendemos ser, a economia de partilha, toda esta questão da parte inovadora... depende um bocado das identidades das microempresas, e temos alguma

dificuldade com as pessoas: como não entendem, dizem: “*eu não preciso que me faça um serviço*”. Ou seja, temos de lhes mostrar todas as vantagens que as empresas têm dessa inovação. Nota-se que as pessoas com certa idade, ou pela atividade, têm mais resistência ou não... A inovação concorre no mercado. Há empresas que facilmente adquirem novas tecnologias para a gestão do seu próprio dia-a-dia e há outras empresas que não utilizam o correio eletrónico! Às vezes, na minha ótica, temos alguma dificuldade em transmitir, porque o interlocutor que está do outro lado, muitas vezes não está receptivo à ideia. É por isso que temos que perder algum tempo e é um trabalho nosso mostrar ao cliente que ele vai ter vantagem em passar de um serviço *standard*, que existe no mercado, para um produto integrado de partilha que a nossa empresa disponibiliza pronto em termos culturais” (E 1, p.16).

“A própria ideia nasce de determinado contexto cultural! É óbvio que hoje em dia falar numa plataforma na *web*, garantir que as pessoas podem aceder aos seus documentos contabilísticos ou informação de gestão *online*, acontece também pela positiva, porque as pessoas se habituaram a recorrer ao *online* para uma série de coisas na sua vida! Não seria fácil uma empresa aceitar que a sua informação estivesse disponível na nossa plataforma *web* sem segurança. Não era fácil a empresa sentir como apelativo e segurança na utilização dessa plataforma, se ao longo dos últimos anos não se tivesse tornado comum uma utilização de uma série de serviços públicos, como, por exemplo, a “segurança social”. E também o “*online*” para eles... aquilo faz parte de um processo evolutivo e faz sentido o que o próprio estado foi desenvolvendo plataformas para simplificar o processo! “Porquê que a minha contabilidade tem que continuar “assim”? Ter um gabinete cheio de capas de papéis, e eu para saber quantas faturas fiz ao cliente tenho que andar a procurar nos arquivos?!” Portanto, isto é a parte positiva. As pessoas percebem que este pode ser um dos caminhos! Não é só o estado, a banca... Há, no entanto, um conjunto de organismos que foram empurrando as pessoas para uma economia de partilha... Não é por acaso que se ouve falar tanto nisso nos últimos anos e hoje! Nunca se ouviu tanto falar nas UBER... e por aí fora! Hoje em dia as pessoas têm experiências próprias de economia de partilha, portanto nós temos que usar isso a nosso favor! E é a diferença... porque isto não está nas empresas, Vamos trabalhar esta componente que influencia a cultura. Nos últimos anos, se calhar muito por culpa da *Apple*, sempre que se fala de inovação, fala-se e pensa-se em *gadget's*, aparelhos... Mas a inovação está por trás de muitas coisas: de processos, da maneira como se fazem as coisas, e, provavelmente, hoje em dia, em Portugal, até pelo ambiente económico que existe, tem muitas das vezes mais importância o efeito cultural que a própria organização tem, do que o Estado Português tem sobre as próprias empresas... Até a questão das experiências culturais pessoais e empresariais... Por exemplo, quem diz “estado”, diz “corporação”... Estão em Portugal uma série de organizações que existem em Portugal, e a primeira coisa com que nós nos confrontamos, e portanto, nem eu nem o Rui somos contabilistas, e a primeira coisa com que nos confrontamos é com o tipo de regulação que existe para a prestação de serviço de contabilidade em Portugal! Que é tão redutor na inovação! Em primeiro lugar, sobretudo do próprio mercado e da própria ideia de prestação de serviço em mercado aberto, que isso afeta muito mais a nossa relação (quer com o nosso cliente, quer dos próprios clientes com os contabilistas), do que provavelmente com todos os fatores culturais que apareçam, porque existe um travão. Um bloqueio muito burocrático (...) (E2, P.16).

Nesta outra entrevista aponta-se a economia de partilha como uma ponte para uma inovação incremental, aquela que apresenta modificações importantes sobre produtos e processos existentes. Apesar da economia de partilha não ser algo recente, os clientes têm uma certa dificuldade em entender e aceitar a ideia, o que pode afetar a assunção da mesma. Em relação à confiança e transparência, no entanto, parece que os

colaboradores tentam explicar atentamente o que é a economia de partilha e em que benefícios esta se traduz. Vai-se conquistando a confiança dos clientes e claro que esta só poderá ser alcançada através de melhorias na tecnologia, de avanços na abordagem regulamentar e da sofisticação da classificação entre pares:

“Solidificar os mercados existentes e explorar novos mercados e tentar descobrir novos mercados exigentes e que nos desafiem. Consciente que há um vasto caminho a percorrer ao nível I&D em áreas multidisciplinares, como a nanotecnologia, polímeros e outras, está a avançar com um conjunto de parcerias com instituições de ensino superior e centros de investigação. Continuar a surpreender os mercados onde opera, com as nossas peças únicas. De olhos colocados no futuro, e apesar da forte presença internacional, o objetivo desta empresa familiar passa por “alargar a presença territorial”, estando para o efeito a fazer esforços comerciais para surpreender novos mercados, nomeadamente o Oriente e América Latina. Queremos também consolidar no retalho, onde já tem 9 lojas no mercado nacional e onde vende as suas marcas”(E 5, p.14).

De acordo com essa entrevista identificamos a inovação disruptiva ou radical que implica introduzir novos produtos ou serviços ou se expandem em novas indústrias ou que causam mudança significativa em toda a indústria e que tendem a criar novos valores de mercado (Farsonet *al.*,2002). Usam a nanotecnologia, polímeros para melhorar a qualidade do produto, a nanotecnologia permite que os tecidos apresentem características especiais, como propriedades antibacterianas quando possuem nano partículas ou nano fibras de prata, microcápsulas com agentes hidratantes, desodorizantes, repelentes de insetos, anti humidade e ani-sujidade. Podemos ver a imensa vantagem em usar a nanotecnologia, mantendo os clientes cada vez mais satisfeitos e com maior qualidade.

Através do resultado das entrevistas foi possível extrair também a existência dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação: estratégia, estrutura, mecanismo de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação.

À medida que o mundo dos negócios se vai tornando mais complexo e ainda mais competitivo, as empresas estão a virar-se para a inovação como uma das poucas fontes duráveis de vantagem competitiva (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012). A inovação encontra-se atualmente entre as principais prioridades para a grande maioria das empresas do mundo (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012). A necessidade de

inovação é agora universalmente aceita, mas para além do entusiasmo pelas ideias brilhantes, a maioria dos líderes sabe que, para ter sucesso a longo prazo, é necessário desenvolver uma forte cultura de inovação (Mavondo & Farewell, 2003):

“Sabendo que a inovação é a chave importante para o alcance das vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que temos que ser flexíveis e ter maior capacidade de adaptação e de resposta às mudanças e conseguir explorar as oportunidades existentes de maneira a satisfazer os nossos clientes... Neste sentido, posso dizer que a própria cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la! Sem falar que uma cultura voltada à inovação impulsiona a organização a ser mais competitiva! Por isso, os determinantes que influenciam a cultura organizacional para nós são: a estratégia e o comportamento que encoraja a comunicação e a inovação. Estas são as principais determinantes que influenciam (...). **(E 2, p.8).**

“A cultura e a inovação estão interligadas quando ocorre uma inovação. Vejamos... Hoje em dia, com a globalização, as organizações estão cada vez mais competitivas, complexas e diferenciadas, buscando novos desafios e enfrentando a concorrência e a necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes! Estamos cada vez mais preocupados em desenvolver as suas competências para garantir a sua permanência no mercado em que atuam. Para obter vantagens competitivas sustentáveis, as organizações precisam lançar produtos inovadores, atendendo às expectativas dos seus consumidores, e é muito importante compreender como o processo de inovar funciona dentro das organizações, e se a cultura de empresa influencia no processo. Diante das mudanças sociais temos que nos adaptar a novos hábitos e, como óbvio, educar os clientes para o que inovamos, explicando as vantagens e a produtividade que pode favorecer tanto a eles como à equipa em si. **(E11, p.17).**

Aqui os entrevistados mostram a inovação como a chave importante para as empresas continuarem competitivas no mercado, ainda aponta alguns elementos para tal funcionar. A cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la, além de que, uma cultura voltada à inovação impulsiona a organização a ser mais competitiva:

“Em relação à sua estratégia, tenta-se sempre criar um ambiente de abertura interno e externo, para que possamos permitir ao cliente expressar as suas opiniões acerca do nosso serviço prestado, para uma possível melhoria e adicionar algo caso necessite. O mesmo envolve os funcionários, que podem sempre questionar as estratégias encaixando-as ao cliente e inovando consoante as necessidades que possam surgir aos clientes. A comunicação é, sem dúvida, uma das determinantes importantes porque é através da comunicação que estabelecemos as contribuições do diálogo para a construção da confiança entre as equipas, dada a existência de diferentes ideias e formas de comunicação. Não há uma comunicação de diferentes níveis hierárquicos, há um diálogo entre as equipas e todos são válidos, possibilitando um grau mais alto de consistência e criatividade, uma vez que a equipa compõe um processo comum de pensamento e passam a familiarizar-se com os problemas e metas da organização como um todo. Em relação ao comportamento que encoraja a inovação, sabemos que a inovação apresenta

vantagens e desvantagens, o que pressupõem, por vezes, assumir riscos e responsabilidades! Neste sentido, apesar de ter probabilidade de correr mal deixar as pessoas livres para agir de maneira criativa e inovadora, muitas das vezes usamos os erros, não para punir a equipa, mas sim como uma oportunidade de aprendizagem! Tentamos ter uma certa tolerância em relação aos erros! (Sem dizer que é fundamental em culturas que apoiam a criatividade e inovação). **(E 2, P.8)**“ Os determinantes da cultura organizacional que podem influenciar a inovação são: a estratégia (que influencia os nossos princípios claros e facilita o entendimento dos envolvidos na organização fazendo-os caminhar na mesma direção) e os objetivos e metas organizacionais (que manifestam valores da organização, podendo incentivar ou dificultar a inovação).O comportamento que encoraja a inovação... Promove-se a criatividade e inovação permitindo uma certa flexibilidade de tempo para que os funcionários se possam inspirar e a criatividade possa vir mais fácil e suave! A diversidade na formação das equipas... Existe uma cultura em que os funcionários se sentem envolvidos por uma atmosfera de responsabilidade e pelo desempenho favorável do empreendimento da organização, alicerçados pelas equipas multidisciplinares que propiciam uma sensação de apoio aos membros, já que estes podem partilhar o seu trabalho e expor as suas ideias com os outros participantes. A comunicação: há uma comunicação transparente com base na confiança e no respeito com todos. Os colaboradores sentem à vontade para expressar as suas ideias ou o que for... Há mesmo uma rotina de comunicação interna com os colaboradores! **(E 5, p.9)**.

“Todos os que estão acima mencionados influenciam no processo de inovação! Aqui temos a nossa estratégia que está voltada muito para a inovação! O objetivo é que todos estejam envolvidos e que haja uma compreensão por parte de todos na organização. A comunicação é outro componente que influencia a criatividade e inovação. É através dela que solucionamos problemas e abordamos ideias novas que muitas vezes trazem benefício às empresas. Todos nós podemos opinar as nossas ideias sem medo de cometer erros ou sermos censurados. Toda a equipa respeita as ideias uns dos outros e há um relacionamento de confiança por toda equipa onde todos respeitam uns aos outros e confiam no trabalho de cada colaborador! Incentivamos e motivamos os nossos colaboradores através de uma palavra de conforto e confiança! **(E 3, p.8)**.”Os determinantes da cultura organizacional são: a estratégia (é onde se encontra a nossa missão e visão da empresa e elas, bem definidas, influenciam a criação de uma cultura forte e enriquecedoras e vão conduzindo os comportamentos da equipa em si); a outra penso que seja “relacionamento de confiança”, que é estimular a inovação aos colaboradores, apoiando-os e motivando as suas ideias”**(E 9, p.10)**.

Os entrevistados referem a estratégia e a comunicação e o comportamento que encoraja a inovação como alguns determinantes da cultura organizacional que influencia a inovação nas suas organizações. Podemos ver que a estratégia aqui é uma das mais evidenciadas, segundo podemos ver que mencionam através missão e visão um desejo de ser uma organização inovadora e com uma visão focada para os mercados. Tem que ser um ambiente que mesmo tendo metas evidentes existe espaço para atuar de forma diferente com objetivo de incrementar o alcance delas.

A própria organização necessita de adotar estratégias de inovação que permitam sustentar uma posição competitiva no mercado universal, fazendo frente à concorrência no mercado interno e externo. Em relação a comunicação, os respondentes apontam

como sendo importante para as contribuições do diálogo e para a construção da confiança entre as equipas, bem como para o incremento da existência de diferentes ideias e formas de gestão da informação. Se por um lado também permite um diálogo entre equipas ou diferentes níveis hierárquicos, por outro elimina processos considerados burocráticos, possibilitando um grau mais alto de consistência e criatividade, uma vez que os indivíduos compõem um processo comum de pensamento e passa a familiarizar com os problemas e metas da organização como todo. Pode-se dizer que há uma influência positiva. Os inquiridos mencionam também o comportamento que encoraja a inovação. Existe um incentivo por parte das organizações onde se permite que se ultrapassem os erros e falhas sem os sancionar de forma repressiva. Ou seja, a maneira pela qual os erros são tratados em organizações, irá determinar se a equipa se sente livre para agir de forma criativa e inovadora. Os erros são usados aqui para uma oportunidade e aprendizagem (*learning organizations*). A tolerância a erros não repetitivos é um elemento essencial no desenvolvimento de uma cultura organizacional que promove a criatividade e inovação:

“A estrutura da empresa, por ser grande! Quanto maior o tamanho da organização, maior será a burocracia. A ausência de gestão por resultados ou sistemas de recompensas para a inovação com incentivos para a pesquisa e desenvolvimento. Estratégia de diferenciação ou temor por canalização de vendas de peças já existentes”(E6, p.11).

No que diz respeito à estrutura, nota-se que esta organização, à qual pertence o entrevistado citado, se trata de uma empresa de maior dimensão. O que procura demonstrar-se que quanto maior for a estrutura da organização, maior dificuldade se terá em inovar, sobretudo em relação as burocracias legislativas. Porém, não conseguimos analisar junto dos entrevistados, de uma maneira clara, como a estrutura influencia a inovação.

No entanto, percebemos que a cultura organizacional tem uma influência significativa na estrutura organizacional e sobre sistemas operacionais, principalmente os de monitoramento dentro de uma organização. É possível verificar pela estrutura que certos valores compartilhados têm influência sobre o estímulo, a criatividade e a inovação:

“A inovação e a criatividade bem-sucedidas requerem, como principal, a maneira como a organização é gerida! E não só! Se as organizações quiserem manter-se de pé e ser competitivas, precisam de sistemas inovadores e criativos. O fator “tempo” é o principal fator que afeta a criatividade: muitas das vezes não temos tempo para estimular e ouvir as ideias da nossa equipa

e criar nada, porque estamos quase sempre atarefados nas outras empresas a que prestamos serviços a trabalhar. Em relação à inovação... vamos inovando consoante a vontade do cliente”(E 7, P.12).

“Os fatores que afetam a criatividade e inovação penso mesmo que sejam: o tempo e a falta de continuidade à ideia, porque no nosso caso não é fácil adequarem os *timings* a novos processos. Aliás, muitas das vezes é bastante complicado fazer pessoas abraçarem ideias inovadoras, por uma questão mesmo de tempo para se dedicar a elas. Tentamos colocar em prática uma ou duas ideias, mas quase nunca conseguimos conciliar todas as ideias ” (E8, p.12).

“Como tinha acabado de referir acima, o tempo. Penso que nós temos que fazer sempre uma avaliação na nossa empresa visando a manutenção de uma cultura que promova a iniciativa, a não aversão aos riscos e a criatividade na solução de problemas com estímulo participativo. O financiamento também é um dos fatores”(E 9, p.12).“Sem sombra de dúvida o “tempo em si”! Já nos aconteceu muitas vezes ter uma ideia altamente e não ter tempo para dar continuidade à ideia. Em relação ao financiamento e recursos, não conseguimos sustentar a ideia e o projeto por falta de recursos e sem contar que sempre temos alguns entraves na relação burocrática. A realização de uma vertente comercial mais forte por parte de todos os colaboradores”(E 10, p.12).

Verificam-se nas entrevistas fatores que dificultam a criatividade e a inovação. Para além de avistar uma boa vontade para inovar e a prática para tal, e uma presença da cultura de inovação, a falta de tempo pode ser um fator que dificulta a inovação. Apesar de os entrevistados estarem cientes da necessidade de inovar e da importância de uma cultura organizacional que facilite o desenvolvimento de inovações, tornando como fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos, frisam que para continuar inovando e manter a posição no mercado competitivo. Procuram manter uma proximidade junto aos seus clientes, acompanhando as tendências de mercado e novas tecnologias, incentivando sempre a cultura de inovação. Com culturas definidas têm maior facilidade para se desenvolverem com excelência.

4.3.5. Diversidade cultural

É evidente que o ambiente globalizado ofereceu novas oportunidades para o desenvolvimento das organizações, no entanto, esta expansão veio seguida de diversos desafios, de entre os quais se pode destacar o processo de adaptação cultural. O fenómeno da globalização fez com que a cultura se tornasse “sem fronteiras”, pois à medida que as atividades empresariais ultrapassavam o espaço nacional, novos comportamentos, normas, premissas e valores culturalmente aceites originalmente, passaram a sofrer variações derivadas do contacto com culturas diversas. A cultura determina, em grande parte, a maneira como as pessoas e organizações operam no

cotidiano e vários problemas enfrentados pelas empresas ocorrem, muitas vezes, devido aos conflitos causados por culturas distintas.

A cultura cumpre diversas funções nas organizações, ela desempenha o papel de definidora das fronteiras, entre uma organização e outras; proporciona um senso de identidade aos membros (Robbins, 2002, p.132):

“A nossa orientação do mercado foi muito decisiva na nossa história! Hoje, quase 90% da sua produção é para os Estados-Unidos, Europa e China. Uma estratégia que ajudou a ultrapassar a crise que também atingiu o têxtil, estando atualmente o volume de negócio em 3 milhões de euros. O mercado nacional já não era suficiente. A partir dos anos 70, passámos para o mercado de exportação, essencialmente Europa e posteriormente para os Estados Unidos, e agora, mais recentemente, para mercados novos que nos permitem ter uma alternativa a uma economia que está demasiado fortalecida no Ocidente. Ter uma força de trabalho multicultural é a melhor solução que qualquer empresa pode adotar. Para além de ser eticamente correto, é uma solução que só traz vantagens! Aqui damos oportunidade a qualquer pessoa, sem a prejudicar por ela ter uma cultura, religião ou filosofia de vida diferentes. No entanto, dar valor às minorias não significa desconsiderar a massa. Nós adotámos essa filosofia. Sempre, desde o nosso percurso, adotou-se o sistema... o tal “modo *Self-Service*,” que permite à empresa desburocratizar os processos que eram bastante pesados, principalmente ao nível do controlo e gestão de faltas. Permite ainda, para além de flexibilizar mais esse processo, permite tomar as respostas a esse e a muitos outros processos muito mais rápida e mais eficaz e, como já referi, menos burocrática. Neste momento podemos dizer que, passado cerca de um ano da implementação desta nova solução e ultrapassadas todas as dificuldades que foram surgindo e que são normais em processos de mudança como este, podemos dizer que estamos satisfeitos! (E3, p.20).

Nesta organização citada, segundo a opinião do entrevistado, a diversidade é algo que é visto não só como uma questão de ética, mas também a como uma forma estratégica, porque é a resposta às mudanças do próprio mercado de trabalho, à luta por talentos e à pressão cada vez maior por competitividade. Deve-se o seu sucesso e a sua presença em vários países no mercado à sua capacidade de ter a diversidade cultural presente nas organizações. Podemos assim dizer que essa empresa tem uma perceção *holística* e integradora da diversidade cultural, conseguindo assim atingir os objetivos estipulados:

“Antes de mais, é fundamental compreender o conceito de cultura onde estamos inseridos e a sua diversidade nas sociedades humanas. Sendo uma empresa que está em diversos países, logo tem a diversidade de clientes. Culturalmente há que ter em conta uma variedade e convivência de ideias, características ou elementos culturais diferentes. A diversidade de clientes é a chave principal para que a nossa empresa se torne mais inovadora, porque a diversidade é uma oportunidade, pois a compreensão da diversidade aumenta o nosso conhecimento e capacidade de compreender e aceitar as diferenças. As vantagens da diversidade acabam por ser muito superiores a qualquer dificuldade inicial que possa surgir por causa das diferenças entre as

pessoas. A diversidade tem enormes benefícios: a possibilidade de aprendermos mais sobre outras culturas e sobre outras formas de trabalhar e de ver as coisas, o que enriquece a própria organização sem falar da produtividade e aprendizagem contínua para melhorar a nossa prestação de serviços (E1, p.20).

Os entrevistados chamam a atenção para a importância da cultura, ela é essencial e muito utilizada porque atende a diversas necessidades e interesses da sociedade. A cultura envolve segurança, revela demonstrações conceituais e servem como fator de união para levar os membros em direção ao acordo. Nota-se que existe essa preocupação de promover a cultura de diversidade na organização e nos países que se encontram. Uma vez que se encontram em vários países diferentes compromete-se a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes.

A diversidade é algo com o qual as organizações lidam quotidianamente, não é preciso ser criada ou estimulada, simplesmente faz parte da realidade. É óbvio que na sua gestão, entretanto, sofre a influência da cultura organizacional, mantida para garantir a coerência interna e fazer frente aos desafios ambientais. Esta realidade passa muito pela compreensão dos próprios integrantes da força de trabalho sobre os aspetos através dos quais a diferença entre as pessoas se manifesta:

“Aqui, desde do início, temos isso como presente na nossa organização, uma vez que estamos a trabalhar em qualquer parte do mundo! Temos uma plataforma robusta na questão dos serviços. A própria diversidade faz com que a nossa organização se torne inovadora. A nossa própria estratégia empresarial inclui a diversidade como ativo da sua identidade. Tentamos sempre interiorizar as diferenças entre os colaboradores, aprendendo com elas e crescendo graças a elas. Ou seja, aqui pertencemos todos à mesma equipa, com as nossas diferenças entre os colaboradores. A nossa empresa também tem princípios éticos e legais que se aplicam à “anti discriminação” e igualdade para todos. Promovemos formações ou ações de sensibilização mensalmente para toda a equipa sobre as vantagens da diversidade no local de trabalho. São feitas reuniões para estimular a discussão sobre como a empresa pode dirigir melhor a diversidade no local de trabalho (E2, p.20). Aqui valorizamos a diferença! Promovemos a igualdade através do reconhecimento e partilha das diferenças. Não excluimos os colaboradores pertencentes ao grupo maioritário em detrimento das minorias. A diversidade tem a ver com todos e está vocacionada para ajudar qualquer empregado. Fazemos um balanço acerca das necessidades dos grupos minoritários e as necessidades da força de trabalho como um todo (E4, p.21).

Os entrevistados das organizações consideram importante a diversidade cultural, tanto que desde do início da atividade tiveram isso sempre presente. Sendo que estão também em vários países. As organizações passaram com o tempo a serem pressionadas a enraizarem políticas sobre a gestão da diversidade. Contudo, a eficácia destas políticas

dentro aprimora a troca de conhecimentos sobre experiências, valores e atitudes, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além da inclusão no mercado de trabalho e não discriminação dos indivíduos pertencentes a grupos sub-representados.

De acordo com Medeiros *et al.* (2014), as organizações estão inseridas em ambiente altamente tecnológicos e, na busca por seus objetivos e metas, se deparam com uma sociedade diversificada e, conseqüentemente, com o aumento da diversidade na força de trabalho que é dada por aspetos, de entre outros de: gênero, etnia, raça, religião, deficiência, idade e orientação sexual. Em paralelo com essa diversificação populacional, os indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários têm sido alvos de preconceito e discriminação:

“Nós temos já esta filosofia introduzida desde o início da nossa existência, e confesso que administrar tudo isto requer holística para desenvolver um ambiente organizacional que permita a todos desenvolver plenamente o seu potencial no alcance dos objetivos da empresa! Tentamos desde o início inculcar isso às equipas da organização, porque se toda a equipa não tiver esta perceção, torna-se complicado, porque os resultados organizacionais podem afetar a qualidade do atendimento, de volumes de negócios, de qualidade no trabalho e de lucratividade. Posso dar um exemplo: quando nós fazemos as peças para fora temos que ter outro conceito dos *designs* e temos que ter um outro padrão de cores e por aí a fora... Por isso, tem que se estar atento, porque as diversidades têm efeitos positivos e negativos.

Neste caso, os entrevistados tentam chamar a atenção de que a diversidade pode ter vantagens e desvantagens. A diversidade cultural presente nas organizações pode causar impacto tanto em termos da eficácia organizacional como individual e o ambiente organizacional é importante para determinar se esse impacto será positivo e negativo. Como é óbvio tudo existe um lado bom e mau, para isso as organizações têm que estar preparadas e capacitadas de uma compreensão da cultura dentro da sua empresa. Ter um conhecimento adequado a respeito da cultura dos membros da equipa afigura-se fundamental. Este tem que ser um desafio com o qual todos gestores devem ter de lidar diariamente. Um ambiente organizacional diversificado também implica desafios que impedem o progresso da organização, como ideias opostas e vivências múltiplas, comportamento de rejeição do ambiente diverso nomeadamente com atitudes negativas ou de preconceitos em relação aos diferentes. Por outro lado, um ambiente diversificado agrega criatividade, inovação e maior produtividade, por meio de um ambiente com base de conhecimento ampla e rica e por fim a organização obtém uma maior vantagem competitiva.

A globalização promove o conhecimento de diferentes culturas, a tolerância assim como a multiculturalidade e fomenta a modernização das economias uma vez que estas assistem á entrada de vários produtos importados, muitas vezes mais baratos, o que obriga a uma maior competitividade entre os mercados (Murteira, 2003).

Conclusão

Nos últimos anos, as contantes alterações políticas, económicas, técnicas e sociais demandam uma resposta imediata das organizações, assente numa assunção proactiva no que concerne às estratégias adotadas, que terão como denominador comum uma aposta transversal na inovação, em todas as vertentes empresariais. A inovação, por seu turno, precisa de um contexto, um clima cultural propício para que possa ser estimulada e ir de encontro às necessidades da organização.

O propósito da dissertação foi, justamente, investigar as possíveis relações entre a cultura organizacional e a inovação nas 3 empresas do tecido empresarial do norte do país. Procurou-se definir a problemática da investigação, objetivos, questões levantadas, e também a revisão da literatura. Após a revisão da literatura sobre a temática da cultura organizacional e a inovação, neste capítulo, pretendeu-se analisar os resultados sobre os fatores culturais que influenciam a inovação identificados pela literatura com os críticos e que foram testados e operacionalizados na parte empírica.

Atualmente, a maioria das organizações é confrontada com a(s) mudança(s) dinâmica(s) do meio envolvente. Uma das soluções tem sido uma aposta no desenvolvimento do conhecimento e das competências (técnicas e transversais) dos recursos humanos, entendendo-se que uma vantagem competitiva reside na capacidade de aprendizagem e participação organizacional. Em função desse enquadramento sumário, primeiramente, optou-se então por analisar quais as estratégias que as empresas adotam em relação à influencia da cultura de inovação. Aquilatou-se que a empresa tem que possuir missão e visão que atuem como instrumentos para definir as estratégias que irão conduzir as ações das organizações como um todo, onde a cultura da empresas e assume como um vetor estratégico primordial. Mencionou-se que é extremamente importante que todos na equipa compreendam e compartilhem a visão e missão, permitindo que toda a organização caminhe na mesma direção, motivada por valores identitários que sustentem a prossecução de muitos dos objetivos comuns delineados, possibilitando um cada vez maior empenhamento afetivo por parte dos colaboradores.

Percebeu-se junto dos entrevistados que as organizações a que pertencem estão perfiladas na procura de inovações, tendo metas orientadas para o mercado e validando as necessidades dos clientes. Compreendeu-se nas organizações estudadas que a visão

de antecipação às mudanças se revela uma variável de extrema importância para a sobrevivência das empresas.

Outro elemento que influencia e obriga a ter uma estratégia voltada para a inovação é a diversidade cultural. No mundo moderno, os negócios estão repletos de posições em que os gestores se deparam com o desafio da gestão intercultural. Esta diversidade, que foi inicialmente estudada entre nações, está presente também no interior das fronteiras da maioria dos países. Com a diversidade presente nas organizações a poder causar impactos em termos da eficácia organizacional e individual, é importante uma análise ambiental de largo alcance para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Para as empresas a diversidade pode ser positiva, na medida em que se refere a uma permuta da riqueza inerente a cada cultura do mundo e, aos vínculos que nos unem nos processos de diálogo e de troca. Alguns dos entrevistados chamam a atenção para a importância da diversidade cultural, tendo em conta a sua natureza dinâmica e os desafios que as mudanças culturais impõem à identidade e às organizações. Por isso, é importante para essas empresas terem a diversidade cultural como uma das estratégias.

A comunicação também é outro elemento determinante para a imagem que as empresas têm ou querem alcançar no mercado. Apontam a comunicação como sendo um meio para conhecer os seus objetivos estratégias e missão. Essa crescente importância da comunicação tornou-se ainda mais significativa considerando-se a influência da globalização nos comportamentos organizacionais, que levaram a comunicação a ser considerada parte integrante do planeamento estratégico, das relações da empresa com o mercado e com as pessoas. Refere-se que ainda é preciso estabelecer com clareza qual deve ser o papel estratégico da comunicação dentro da nossa realidade empresarial. Reconsiderar a comunicação significa conhecer as ideias que influenciaram a sociedade interna, perspetivando-se como ela resiste diante das mudanças e como permite interpretar os novos posicionamentos organizacionais na sua declaração de missão e visão e dos valores da empresa.

A pesquisa também optou por analisar a cultura organizacional dos seus elementos, através da identificação e interpretação dos artefactos, valores e pressupostos básicos, tal como definidos nos modelos da avaliação da cultura de (Schein,1985). O que confirma a presença desses elementos nas três organizações bem como os

artefactos, valores e pressupostos básicos. Observou-se uma maior presença em relação aos valores e pressupostos básicos nas organizações, bem como a integridade, flexibilidade, a honestidade, transparência, a valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipa, respeito ao cliente e responsabilidade social. E ainda se observou alguns dos pressupostos básicos através da entrevista e do comportamento dos entrevistados bem como, o sentimento de pertença e o rigor e profissionalismo, o que contribui, em muito, para uma cultura de inovação.

No contexto deste trabalho, os valores foram considerados os aspetos centrais que norteiam o comportamento individual, e as crenças espelham-se em diferentes conjuntos de indivíduos. Neste estudo sobre a cultura organizacional presente na empresa, utilizando a tipologia do modelo dos valores constantes de Quinn e Colaboradores (Ferreira, Neves & Caetano, 2002, p. 463), o que se pode constatar é que existe mais do que uma cultura, segundo os entrevistados. O que se observou foi uma maior presença da cultura de inovação e da cultura de apoio. Nota-se que existe uma valorização das pessoas e uma tentativa de cooperação e de fomento de um maior espírito de equipa, visando o bem-estar dos indivíduos. Verifica-se igualmente que existe uma preocupação em acompanhar o mercado, criando-se condições para incentivar a criatividade, inovação, flexibilidade e aceitação da mudança. Os membros partilham estes valores que têm em comum com a organização.

Numa outra constatação abordou-se a gestão da mudança das organizações alvo de entrevistas. De um modo geral, pode-se aquilatar que a mudança nestas organizações é algo que é incutido nas suas culturas, nas quais a valorização da inovação pode ser um importante antídoto às resistências naturais que se criam. É óbvio que mesmo em organizações com culturas que desenvolvam a inovação é possível encontrar indivíduos que resistirão às mudanças como uma forma de desafiar a cultura, mas são exceções que confirmam a regra.

Uma alteração de grande fôlego urge na medida em que os colaboradores interiorizam que as coordenadas que norteiam o cumprimento da sua missão, e que se refletem nas dinâmicas estruturais subjacentes, já não se adaptam à (s) realidade (s). Neste sentido, as mudanças ocorrem de uma forma incremental nas organizações, com decisões sendo tomadas sucessivamente em decorrência de eventos externos e internos (Herzog citado por Ceribeli & Merlo, 2013).

Num mundo globalizado, onde as fronteiras do saber (fazer, ser e estar) se esbatem e as sociedades de informação são veículos de constantes alterações técnicas e tecnologias, gerir a informação e desenvolver fontes de conhecimento, em contextos fortemente competitivos, é uma fonte de poder que as empresas poderão explorar. A atestar tudo isto, os entrevistados falam sobre as condições para inovar, dos valores de liberdade e autonomia. Como exemplo, durante as entrevistas ouvimos diversas vezes a palavra liberdade de forma espontânea, em diversas expressões: *a liberdade de pensar, de ter ideias e defendê-las, de expressar-se, opinar, sugerir.*

Pelas entrevistas foi provável corroborar um forte vínculo das pessoas com a organização, este compromisso foi esclarecido em declarações, alguma delas afetivas, outras mais racionais, mas igualmente significativas de afeto e laços fortes. O que leva a crer que a partir deste vínculo que existe entre ambos deve influenciar-se o compromisso com a organização e o seu sucesso, possibilitando que atividades de impacto que demandam mobilização, como as inovações, sejam conduzidas com alguma ousadia.

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas em relação às empresas estudadas pode-se concluir que possuem, direta ou indiretamente, climas de estímulo à inovação, procurando fazer-se as coisas sempre bem (eficiência), daí que exista uma constante preocupação com a satisfação total das expectativas dos clientes e como contexto organizacional de constantes mudanças (lógica do cliente interno), bem como a tentativa de se criar as condições favoráveis a um ambiente propício à inovação.

Ainda podemos perceber que a inovação é uma prática fomentada através de fatores determinantes da cultura organizacional: estratégia, estrutura, mecanismo de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação. Acrescenta-se dois tipos de inovação evidenciados nas organizações através do testemunho dos entrevistados: a inovação incremental e radical. Com os resultados do presente estudo pode demonstrar-se que as empresas analisadas parecem ter uma cultura organizacional com um certo perfil inovador e que tentam possuir cultura (s) que pode (m) facilitar a criação de processos inovadores. É necessário salientar que não se procurou aferir o grau de inovação nas organizações. O estudo somente indica a existência ou não de fatores que formam um ambiente propício à inovação. Não se quis indicar quanto cada fator deveria estar no presente no ambiente.

Pode-se também mencionar a importância da diversidade cultural para os entrevistados. Evidenciam a importância da cultura organizacional mantida para garantir a coerência interna e fazer frente aos desafios ambientais, o que passa pela compreensão dos próprios integrantes da força produtiva sobre os aspectos através dos quais a diferença entre as pessoas se manifesta. Aponta-se a diversidade cultural como uma vantagem competitiva. A importância da diferença entre as equipes que possibilitam uma miscelânea de visões de mundos diferentes, possibilita que estas aprendam mais sobre outras culturas e sobre formas de trabalhar e de ver as coisas distintas, o que enriquece a organização e provoca novas ideias, diferentes formas de entender os problemas, e incentiva a tolerância. O entendimento do outro harmoniza o ambiente organizacional, o que se reveste de extrema importância para a melhoria e para plenitude no atingimento dos resultados. Deste modo, conclui-se que os objetivos estabelecidos foram atingidos e, que a questão que sustenta a importância do fator cultural na inovação não foi infirmada ou 'rejeitada'.

Ao desenvolver esta investigação foram encontradas algumas limitações, como por exemplo, dificuldade em entrevistar os responsáveis das organizações e muita desconfiança por parte dos responsáveis. Foi uma tarefa, que pelas suas vicissitudes e constrangimentos, incorporou significativa complexidade. Equacionam-se, de igual modo, sugestões e pistas para possíveis investigações futuras:

- Ligar a cultura ao clima organizacional.
- Desenvolver a cultura no prisma das fontes de poder ou relacionar inovação com a teoria dos traços de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adda, J. (1997). *A mundialização da Economia 1 e 2*. Lisboa: Génesis Terramar.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Amabile, T. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 5, 1-15.
- Andersen, D., & Andersen, L. S. (2001). *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. London: SAGE Publications.
- Arruda, M. (2006) - *Cultura organizacional e Inovação- Estudo de Caso em Hospital Privado com característica de Inovação no Município de São Paulo*. Tese de Mestrado na Escola de Administração na fundação Getúlio Vargas.
- Baptista, J. A. (2010). Reflexões sobre o conceito antropológico de cultura. *Revista Saber Eletrônico*, 1, 102-109.
- Barney, J. B. (1986). Organizational cultura: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Bortolotti, S. L. V., Júnior, A. F. S., & Andrade, D. F. (2011). Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. *VIII SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Brandão, P., Pio, L. E., Ferraz, J. S. (2016). Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista de confecção. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10, 2, 141-155.

Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (1), 523-545.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carvalho, P. S. (2015). Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo na organização. *Psicologia: O Portal dos Psicólogos*.

Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicascos. *RPCA*, 7, 2, 134-154.

Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organizational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business & Economic Development*, 1(3), 15-24.

Chorão, F. (1992). *Cultura organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.

Cohen, R. A., & Fink, L. S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.

Costa, J. A., Araújo, N., Danjour, M. F., & Oliveira, P. W. S. (2013). Cultura organizacional em instituições militares de ensino. *HOLOS, 1*, 169-187.

Cuche, D. (1999). *A noção de Cultura nas Ciências Sociais*. Lisboa: Fim de Século.

Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. USA: South-Western Cengage Learning.

Damanpour, F., & Evan, W.M (1984). Organizational innovation and performance: *The problema of organizational lag*. *Administrive Science innovation Quarterly, 29*, 392-409.

Davila, T, Epstein, M.J., Shelton, R. (2012). *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures*. London: Penguin.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management, 11*(4), 539-559.

Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal, 1*, 39-56.

Escola Nacional de Saúde Pública Fio cruz. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, 21, 1*, 61-80.

Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *References Services Review, 41, 1*, 13-31.

Farson R., Keys, R. (2002). The failures tolerant leader. *Harvard Business Review, 8, 64_71*.

Ferin, I. (2002) - *Comunicação e Culturas do Quotidiano*. Lisboa: Quimera Editores. (1ª edição).

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

Freitas, M. E., *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

Freitas, Maria Ester de (1991). *Cultura organizacional- formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGrawhill. Anual, 3rd Edition.(2005).

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

Galvão, M. M. (1992). *Criativamente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Geertz, C. (2000) – *The interpretation of cultures: selected essays*. New York Basic Books.

Geertz,C. & Clifford (2000) – *The interpretation of cultures: selected essays*. New York Basic Books.

Giddens, A. (2002). *O mundo na era da globalização* (S. Barata, Trad.). Lisboa: Editorial Presença.

Godoy, R. S. P., & Peçanha, D. L. N. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 29(1), 142-163.

Gonçalves, J., & Gonçalves, R. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*, 5, 293-301.

Gonzalez, M. T. (1993). La innovación centrada en la escuela In Delgado, M. L., & Bário, S. O. *Organización Escolar: Una Perspectiva Ecológica*. Madrid, Marfil, pp. 305-313.

Gorzoni, P. M., & Peçanha, D. L. (2012). Cultura organizacional: novo cenário, novas questões de pesquisa nos serviços rápidos de alimentação. *Bol. Acad. Paulista de Psicologia*, 32, 82, 191-212.

Greenwood, R. E., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave.

Held, D., McGrew, A. G., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Cambridge: Polity Press.

Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 2, 31-45.

Hofstede, G., & Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management- comment chaque pays gère-t-il ses homes*. Paris: Les Editions d' Organisation.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw Hill: London.

Hughes, M. (2006). *Change management: a critical perspective*. London: CIPD.

Janiunaite, B., & Petraite, M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3 (69), 14-23.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, 130-139.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.

Lewin, K. (1947). Frontiers in-group dynamics. *Human Relations*, 1, 1, 5-41.

Lopes, J. T. (1998) - *A Cidade e a Cultura*- Um estudo obra Práticas Culturais Urbanas. Tese de Doutoramento em sociologia Porto: Universidade do Porto, em www.bocc.ubi.pt (acedido: 18 de Setembro de 2007).

Lourenço, C. D. S., & Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, 28, 84, 61-76.

Luís, P. (2016) -*Estudo da Relação Entre a Estratégia Organizacional, a Liderança, a Cultura Organizacional e a Inovação: Caso de Estudo do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, Epe*- Tese de Mestrado Gestão de Empresas.

Machado, D. D. P. N., Carvalho, L. C., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 47(4), 715-729.

Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50 (1), 48-58.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage.

Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.

Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 41(3), 241-249.

McMahon, P. (2001). Technology and globalisation: An overview. *Prometheus*, 19(3), 211-220.

Medeiros, G. et.al. (2014) *A Diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11.,2014, Resende. Anais eletrônicos. Resende: AEBD, 2014. n.p. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em: 25 dez.

Moreira, R (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a Importância da Negociação Inter e Intra-departamental*. Tese de Doutorado apresentada na UFP. <http://hdl.handle.net/10284/2268>.

Motta, F. C. (2006). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Murteira, M. (2003). *Globalização*. Lisboa: Quimera.

Nascimento, Diogo (2009) – *percepção da cultura e mudança organizacional*: Tese de Mestrado comunicação e jornalismo, Faculdade de Letras Coimbra.

Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *RAC*, 11, 1, 31-52.

Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Mc Graw Hill.

Neves, J.G. (2000). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Nunes, P. (2015). *Cultura Organizacional*, [em linha] disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempri/gestao/culturaorganizacional.htm> (consultado em 7 de Fevereiro de 2017).

OCDE, *Manual de Oslo (2005)*, Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação, 3º edição-Disponível em <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>, acedido em Março 2013.

Parolin, S.R.H., Vasconcellos, E. e Bordignon, J.A. Barreiras e Facilitadores à Inovação: O Caso Nutrimental S/A. *Revista de Economia Mackenzie- Volume 4*, 2006.

Paton, R. A., &McCalman, J. (2008). *Change management: a guide to effective implementation*. SAGE Publications.

Pereira, M. J. L. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books.

Pimenta, C. (2004). *Globalização – produção, capital fictício e redistribuição*. Lisboa: Campo da Comunicação.

Porter, M.E. (1989), *A Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4º Edição). Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, R. (2011). *Representações da globalização, justiça e relações entre países: Um contributo para o estudo das metas sistema das representações sociais* (Tese de Doutoramento). Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Robbins, J. (2007). Continuity Thinking and the Problem of Christian Culture: Belief, Time and the Anthropology of Christianity. *Current Anthropology*, 48(1), 5-38.

Robbins, J. (2007). Continuity Thinking and the Problem of Christian Culture: Belief, Time and the Anthropology of Christianity. *Current Anthropology*, 48(1), 5-38.

Sánchez, E. G. M. (2013). *As Dimensões Culturais de Hofstede: análise da publicidade televisiva em Portugal*.

Santos, B. S. (2001). Os processos da globalização. Em B. S. Santos (Org.). *Globalização: Fatalidade ou utopia?* (pp. 31-106). Porto: Edições Afrontamento.

Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar editora.

Sarmiento, Manuel Jacinto (1994) - A Vez e a Voz dos Professores: *Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. S. Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H (1958), *Organizational culture and leadership- A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bassy.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(2), 170-183.

Shirley, R. (1976). Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 16, 6, 37-43.

Shumpeter, Joseph A. (1982), *A teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. São Paulo: Abril cultural.

Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, organizational change and emotions: a qualitative study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.

Soros, G. (2003). *Globalização*. Lisboa: Temas e Debates

Suwaroyo, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2015). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22, 1, 68-78.

Teles, B. A. W., & Amorim, M. R. L. (2013). Gestão de mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. *X SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Titiev, Mischa (2009) - *Introdução à Antropologia Cultural*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (9ª edição).

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Vasconcellos, M.A., & Barbieri, J.C. (2004). *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros (2ªed)*. Rio de Janeiro: FGV.

Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, A. A. (2007). Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 6, 761-773.

Weber, Max (1979) - *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. (4ª edição).

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3ª Edição). Thousands Oaks: Sage.

Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. *Journal of Production Innovation Management*, 14 (4), 274-287

Zilber, M., Lex, S., Moraes, C, Perez, G., Vidal, P.G., Corrêa, &. (2008). *A inovação e os seus fatores*

ANEXO 1: Guião de entrevista (semi-estruturada)

- 1. Qual a estratégia ou o modelo que a vossa empresa usa para facilitar a análise e a compreensão da cultura organizacional e a sua relação com os tipos de inovação?**
- 2. Quais são os aspetos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam os processos de inovação?**
- 3. Quais são as determinantes da cultura organizacional que podem influenciar a criatividade e inovação na vossa empresa (estratégia, intencionalidade, relacionamento de confiança, comportamento que encoraja inovação, comunicação)?**
- 4. Quais são os fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional?**
- 5. Em termos de gestão da mudança qual seria a (s) estratégias (s) de criatividade e inovação aceite (s)?**
- 6. Quais são os desafios atuais para que a organização se torne mais inovadora?**
- 7. Quais são os principais fatores responsáveis pelo sucesso da empresa em inovação?**
- 8. Como é que a cultura afeta a inovação e vice-versa?**
- 9. Quais valores da cultura da empresa (explícitos e implícitos) e como é que eles afetam os comportamentos dos colaboradores?**
- 10. Como é que os elementos da cultura organizacional influenciam os processos de inovação?**
- 11. Como é que preparam as empresas para serem culturalmente abrangente devido a diversificação dos clientes ou consumidores?**
- 12. Quais são elementos da cultura organizacional?**
- 13. Como incentivar a cultura de inovação?**

ANEXO 2: Tabela de Categorias e dimensões

Categorias	Dimensões	Indicadores
Estratégias de cultura com influência na Inovação		<p>“Relativamente a isso, parece-nos que a forma mais eficaz de estimular as pessoas à inovação é fazer com que elas tenham uma boa compreensão, quer da inovação quer da estratégia empresa.... Que haja um envolvimento de toda a gente em todos os momentos de definição de estratégia!</p> <p>A primeira coisa a fazer é montar o modelo. À medida que vão entrando, as pessoas começam a adquirir rotinas de processos, a definir todo um conjunto de atos de gestão que cada funcionário tem. Era muito importante que as pessoas percebessem qual a estratégia da empresa, a missão, o conceito que está por detrás do negócio, para que depois, à medida que fossem argumentando...os processos, elas conseguissem perceber “de que forma este processo tinha aquela definição (...)</p> <p>Para estarem enquadrados com a estratégia de inovação da empresa, ao longo de todo o processo, sempre que nós achamos... Ou fazer pequenas afinações ao modelo...</p> <p>Por termos poucos meses de existência (7 meses), estamos sempre a ajustar o modelo e tentamos que toda a gente se envolva, que toda a gente dê opiniões, o que, de alguma forma, é uma forma de todos nos sentirmos comprometidos com a estratégia e compromisso. São as palavras-chave para uma empresa que está a nascer e quer-se afirmar. Na minha opinião, “estratégia” e “compromisso” é a palavra-chave para uma empresa que está a nascer e a se afirmar”... (E1, p.1).</p> <p>“Partilho da mesma opinião. Nós, antes de montar a empresa, discutíamos muito, falávamos muito, analisámos o mercado (o que é que existia e o que não existia...</p> <p>Pronto! Isto é uma ideia que... Lá está! Foi sendo maturada ao longo do tempo e, aquando da criação da empresa, já tínhamos uma ideia definida daquilo que queríamos fazer! As pessoas vão entrando, e logo são outras cabeças a pensar, outras cabeças a pensar outras ideias, e nós vamos tentando aproveitar o melhor de cada ideia, integrando essas ideias no nosso conceito para satisfazer o cliente. O objetivo será sempre o cliente, mas sempre dentro da inicial do que é a nossa empresa tem, para não fugir à estratégia que ela tem!” (E2, P.1).</p> <p>“Eu, pessoalmente, para mim, no meu ponto de vista, as diversas culturas potenciam a inovação e a evolução, porque cada povo e cada cultura tem a sua forma de agir e isso tudo junto, obviamente que traz novas ideias! É uma evolução natural. Neste sentido, é importante considerar que as escolhas estratégicas também influenciam o ambiente, ao definir os domínios em que as organizações operam. Assim como o ambiente pode ser influenciado pela estrutura e estratégias organizacionais, da mesma forma, inversamente, as características organizacionais são fortemente afetadas pelo ambiente que as envolve” (E3, p.1).</p> <p>“Aqui, a estratégia para facilitar a compreensão da cultura organizacional é despertar a inovação aos colaboradores! Ter uma comunicação aberta, em que haja um bom entendimento sobre o assunto em si. Nós aqui somos relativamente poucos colaboradores, e isso ajuda muito porque é fácil passar e adaptar qualquer assunto, e estamos constantemente a discutir novas ideias e novas formas de o</p>

		<p>fazer, e a opinião de todos é válida! Logo também no início, temos a política definida para todos e para aqueles que eventualmente poderão fazer parte da equipa futuramente, já encontrarem o esquema todo montado, que é o seguinte: quem trabalha para a nossa empresa trabalha para os clientes! Temos que ter a sensibilidade de saber o que o cliente quer e tentar ao máximo satisfazer a necessidade do cliente” (E 4, p.1).</p> <p>“Uma das estratégias foi manter a empresa familiar, conservando a história e a experiência obtidas ao longo de mais de seis décadas, e a qualidade que afirmou o seu nome no mercado. Tudo isso explica o sucesso e longevidade, pelo investimento constante na inovação, <i>design</i> e a sua missão orientada e oferece aos clientes momentos únicos! Possui uma gestão horizontal e com grande motivação entre os trabalhadores, o que torna a decisão muito mais fácil e a consistência ao longo dos anos com os clientes. Estamos constantemente a surpreender os clientes com novidades e produtos que costumam ser únicos no mercado. Uma outra estratégia que nos ajudou a ultrapassar essas relações com tipos de inovação, foi a orientação do mercado. Foi muito decisiva na história da empresa... foi internacionalizar! Hoje, quase 90% da sua produção é para os Estados- Unidos, Europa e China. Estes mercados permitiram-nos ter uma alternativa a uma economia que está demasiado fortalecida no ocidente” (E 5, p.2).</p> <p>“É uma empresa que já existe há seis décadas e tem vindo a evoluir cada vez mais, tendo como estratégia criar peças únicas, respondendo à demanda das diversidades culturais, e solidificar os mercados existentes. A outra estratégia foi a sua internacionalização nos diversos países. A diversidade cultural foi uma das vantagens para tal sucesso! Apostámos muito na seleção de funcionários criativos e incentivámos e estimulámos a cultura de inovação nos colaboradores. Ou seja, posso dizer que temos uma boa preparação dos recursos humanos que permite a produção de artigos de elevada qualidade. Investimos em equipamentos tecnológicos de ponta, num maior foco da liderança na missão da organização, numa melhor compreensão dos meios para a concretização dos objetivos da organização, numa maior clareza na identificação de oportunidades de negócio... A própria fidelização dos nossos clientes há muitos anos confiando em nós, é uma mais-valia” (E 6, p.2).</p> <p>“É uma empresa com muitos anos de existência que começou de uma forma pequena e local e era uma empresa tradicional. Depois, com os anos, foi crescendo a sua dimensão estrutural e a sua quota no mercado têxtil a nível nacional. Com a onda da emigração de portugueses para fora, acabaram por levar as peças de tecido da empresa, como trajes culturais típicas para usos pessoais, tal como lembranças aos amigos e conhecidos. Já num tempo não muito distante, tivemos que criar estratégias de formar grupos que trabalham em equipa de forma a explorar o mercado exterior, e daí passámos a conhecer as outras culturas, o que nos permitiu expandir a nossa marca. Tentámos identificar a base de cada povo e a sua cultura, e daí organizámo-nos para poder corresponder com as suas necessidades, introduzindo a criatividade” (inovação) ... (E 7, p.2).</p> <p>“(...) Utiliza como estratégia “reuniões mensais” onde são definidos objetivos e feito o planeamento para o mês seguinte. Por outro lado, os modelos são: o CRM, a plataforma de base de dados da empresa, a Dropox e a internet” (E 8, p.2).</p> <p>“Antes de mais, é importante que toda a equipa esteja envolvida na estratégia da empresa e na missão da organização. Para que isso aconteça é importante fomentar uma consciência colaborativa na liderança, que faça com que sua presença liberte a energia interior dos seus colaboradores e que permita a compreensão inequívoca da estratégia que se pretende: ter uma cultura de inovação boa! E tentamos ter sempre um ambiente de total abertura para os nossos clientes e equipa. Estamos sempre abertos a novas ideias” (E 9, p3).</p> <p>“A nossa estratégia pode prestar aos nossos clientes um apoio permanente, quer do ponto de vista de informação jurídica e técnica, quer</p>
--	--	---

		<p>através de assessoria na adequação de práticas e ainda realização de inspeções preventivas e auditorias... e não só! O nosso objetivo é satisfazer os clientes em todos os níveis possíveis e estar sempre atentos às suas eventuais necessidades e estar constantemente à procura de algo ainda melhor para facilitar a vida e contribuir sempre para novas tarefas que surgem. E, claro, preservar sempre os nossos valores e princípios, e transmitir-lhes confiança para que eles possam confiar em nós sempre” (E 10, p.2).</p> <p>“A estratégia é criada no âmbito do desenvolvimento e facilitação do trabalho, tendo em conta a forma mais simples de atingir os nossos objetivos. Ou seja, foram criados planos de reuniões mensais, criação de um CRM na empresa para ajudar a trabalhar de forma integrada e criação de estratégias através da internet, com a criação de <i>newsletter</i> e site” (E 11, p 3).</p>
	<p>Valores características culturais</p>	<p>e “Penso que seja exatamente o mesmo processo que tem que ser gerido muito criteriosamente, porque ele é simultaneamente uma vantagem e desvantagem na inovação. Nós apresentamos a nossa relação com os clientes, internamente, trabalhar na qualidade que cada um de nós é um colaborador dos nossos clientes... (Confirmar com ÁUDIO se não faltará aqui nada?!). ... Ou seja, nós tangibilizamos a empresa porque na prática nós não trabalhamos para a mesma. Com este modelo de negócio, só faz sentido se nós estivermos a trabalhar para os nossos clientes! Este modelo é o que está por trás da organização.</p> <p>Por exemplo: ou seja, os nossos funcionários são o que os clientes querem que eles sejam. Isto é a nossa cultura e isto é muito interessante porque, por um lado, nos afasta da inovação, porque o importante é concentrarmo-nos nos processos (o que não comporta grande inovação) para termos eficiência para garantir ao cliente a qualidade do serviço que eles querem da nossa parte. Por outro lado, é essa a nossa grande vantagem! Com este tipo de relação com o cliente com tanta proximidade, é o próprio cliente que nos vai desconectando de certas atividades de inovação no nosso próprio negócio ou até ideias de inovação para os seus próprios negócios. Como temos uma relação mais próxima e profunda com os clientes, conseguimos nos aperceber onde é que pode a inovação ser útil no cliente ou no nosso modelo de negócio. Este equilíbrio é muito difícil! Se nós deixarmos de ter a inovação, somos mais um competente, mas não passamos daquilo! E se estamos preocupados com a inovação, também corremos o risco de não satisfazer o cliente, portanto... Este é o grande desafio assente e muito equilibrado nesta forma como trabalhamos esta componente” (E 1, p.3).</p> <p>A ideia é passar ao cliente uma certa abertura e colocá-lo à vontade e, a partir daí, podemos detetar o que o cliente precisa! Se calhar, às vezes, a grande vantagem é que quando nós fazemos a gestão da nossa empresa... é a questão de pensar dentro ou fora da caixa! Nós temos a vantagem de conhecer bem os nossos clientes e, de certa forma, estamos “fora da caixa”! Nós não temos as preocupações que o cliente tem, digamos, no dia-a-dia da gestão! Como, por exemplo, “avariou a máquina XX ...”. Não estamos com essa preocupação! Estando “fora da caixa”, permite-nos que olhemos e às vezes antecipemos ou vantagem ou problemas que o cliente pode ter no seu negócio e que ele muitas vezes, empenhado naquela gestão do dia-a-dia, pode não se aperceber! Isso é uma mais-valia: ter uma equipa de gestão por trás a apoiá-lo, mas “fora”, e com uma visão mais panorâmica! E pode trazer para o cliente... (Confirmar com ÁUDIO se não faltará aqui nada?!). ... Porque nós conseguimos antecipar algumas situações, e para nós é muito bom e interessante porque estamos constantemente desafiados para a inovação” (E 1, p.3).</p>

		<p>“Eu, sendo contabilista, posso dizer, na área que trabalho, a experiência que me tenho apercebido em relação às facilidades e dificuldades. A contabilidade está um pouco interligada com a parte da Gestão e dos Recursos Humanos. No que nos vamos diferenciar dos outros da Contabilidade, é que nós não fazemos apenas a contabilidade! Nós pretendemos saber o ponto de vista dos clientes e, às vezes, pretendemos ajudá-los e tentamos ter ferramenta que auxilie o cliente, sem ter aqueles termos específicos da contabilidade, para que qualquer pessoa que só tem a 4ª classe ou menos entenda como é que vai o seu negócio! Isto é muito engraçado estar a falar nestes termos, porque estive numa empresa grande e o meu patrão tinha apenas a 4ª classe. Logo, não queria verificar as operações financeiras e os relatórios com a linguagem técnica da contabilidade. Mas sendo uma linguagem mais simples para perceber onde é que estava a gastar mais dinheiro e onde é que deveria baixar estes custos...</p> <p>Aqui, o que tentamos fazer também de diferente, graças às novas tecnologias que cada vez mais as pessoas utilizam, mesmo aquelas que têm a 4ª classe (falo por experiência própria na minha família, que é adepta do <i>facebook</i> 24h...) ... por isso não deve ter qualquer dificuldade em aceder a outra tecnologia ou outras plataformas! E por isso o que a empresa tenta fazer, para além da parte da contabilidade não alterar, e lidar com papéis e programas de gestão para apresentar depois as demonstrações financeiras e todos os relatórios exigidos... mas não ficar apenas ali, e, mensalmente, ir ao nosso cliente... trimestralmente mostra-lhe o balancete (ele olhar para aquilo e não perceber o que for</p> <p>Tenta-se ir mais longe, utilizando as novas tecnologias para mostrar o que se passa dentro da empresa de cada cliente, com a linguagem mais simples, para que ele possa visualizar e entender onde é que pode melhorar. Claro que também com a nossa ajuda! Mas sabe, eficazmente, onde é que está a perder dinheiro ou então onde é que ele pode beneficiar ainda mais nas vendas e a que mercado se deve dirigir... e daí utilizar as tecnologias da seguinte forma: ele tem atempadamente, e sempre que necessário, a nossa plataforma <i>online</i> para verificar então os seus gastos e vendas e rendimentos e a qualquer momento podemos falar com ele! Deixar tanto a parte do telefone, do correio eletrónico... mas manter a ideia de que não é deixarmos de comunicar! Queremos estar presentes e o cliente sempre que quiser pode falar diretamente connosco! Mas é dar instrumentos de autonomia para permitir que o cliente, a partir dessa informação periódica ou quase diária, consiga também, se for necessário depois, estar mais informado quando precisar falar connosco sobre este tipo de questões! Nós estamos abertos à hora habitual do funcionamento e muitos dos nossos clientes estão a trabalhar durante o nosso horário de trabalho. Verificar o tempo disponível que tem... ou seja, a ideia é a qualquer momento e hora o cliente poder aceder à sua página da <i>web</i> de cliente e isto está a ser carregado constantemente com os dados da contabilidade. Conseguir ter uma noção se está a cumprir objetivos... tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, financeiros... e que possa aceder a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização daquilo que estava a dizer há pouco: o trabalho de contabilidade é uma obrigação legal, portanto, tem que ser feita! O que nós queremos é transformar este material de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! Se os clientes conseguem ter uma noção se estão a cumprir objetivos... e por aí a fora... Portanto, tem uma série de dados de indicadores, quer de gestão, quer comerciais, quer financeiros a que ele pode aceder em permanência, a qualquer momento! Ou seja, isto é a materialização do trabalho de contabilidade. É uma obrigação legal! Tem que ser feita! O que nós queremos é transformar esse manancial de informação muito importante que todos os contabilistas têm, num instrumento de gestão que seja útil para os nossos clientes! E se alguns clientes conseguem olhar para um balanço ou um balancete e entender o que é que aquilo significa em termos de gestão, esses são uma minoria! Portanto, é preciso que quando o cliente precisa de dados de gestão não tenha que solicitar balancete para depois solicitar uma explicação sobre o balancete! É preferível que os dados do balancete estejam refletidos em informação mais entendível” (E 2, p. 4).</p> <p>Antes de identificar os aspetos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação, primeiro que tudo temos que ter a perceção entre “o que nós dizemos que somos” e o que “realmente somos na prática”, porque, em muitos casos, destaca-se que</p>
--	--	--

		<p>qualquer mudança na forma como as coisas são feitas dentro da empresa, corresponde uma mudança cultural, pois gera novos valores e pressupostos que podem fomentar ou dificultar a inovação e a relação com os clientes. O desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é, certamente, um dos maiores desafios que a organização tenta colmatar, e a minha tarefa como <i>marketing</i> é encontrar meios de ligar os benefícios do produto (ou, neste caso, a prestações de serviços) às necessidades e aos interesses dos clientes. Tendo nós clientes de diferentes culturas, torna-se um dos processos dificultadores em ter uma linguagem e na prestação de serviço mais cuidadosamente... Ou seja, tem que ser usada de maneira estratégica que permita que a nossa empresa se possa diferenciar e inovar consoante as necessidades do cliente e do mercado. Só faz algum sentido inovar consoante a procura do mercado e mediante as necessidades do cliente”.... (E3, p.5).</p> <p>“Diversos fatores internos e externos podem dificultar e facilitar o processo de inovação. Em relação aos fatores externos, são aqueles que vêm de fora, como, por exemplo, o ambiente, o mercado e os clientes. Os fatores internos vêm de dentro da organização. Sabemos que atualmente o mercado tem sofrido constantes mudanças ao longo do tempo, como por exemplo: revezamentos no campo socioeconómico, na legislação ou no lançamento de novos produtos por parte da concorrência. Por isso, temos que estar prontos para nos adaptar e aproveitar esta mudança e as oportunidades que ela oferece para reagir e responder às demandas e estilos dos clientes. Fatores facilitadores internos são a capacidade que temos de inovar e combater o tempo. Reflete uma crescente pressão a inserção de novos produtos no mercado, o fazer peças únicas e diferenciadas e com qualidade. É fundamental perceber que a nossa cultura organizacional pode tanto estimular quanto inibir a inovação de produtos. Sendo uma empresa internacional, tem que se ter este cuidado, esta sensibilidade acerca de como nos comportarmos em relação à diversidade de clientes. A cultura é fundamental quando se trata de inovação! Graças a Deus posso dizer que a nossa cultura está voltada para a inovação e que temos a capacidade de assunção dos riscos. É estimulada a criatividade entre os colaboradores e incentivo à exploração de ideias. A nossa estrutura da nossa organização facilita esse processo.</p> <p>Fatores internos que dificultam, penso que seja a diversidade de clientes, a existência de exportações (uma vez que a empresa opera em vários países, temos sempre essa preocupação de adequar a várias culturas), a estratégia de diferenciação (é outra parte em que “perdemos muito tempo” estudando para produzir uma coisa nova e diferente) e estamos sempre com aquela preocupação “se não existe algo igual no mercado”. A estrutura da empresa também dificulta! São tantos funcionários... tantas lojas... que temos que ter “um jogo de cintura” para poder ter um controle de tudo, o que muitas vezes não é tarefa fácil manter todos alinhados no mesmo objetivo” (E4, p.5).</p> <p>“Os aspetos que facilitam é a nossa própria cultura organizacional, que facilita o desenvolvimento do processo de inovação! A abertura para novos mercados, a nossa diversidade cultural (que tem como vantagem competitiva e tem como capacidade de ser criativo e inovar na solução de problemas e tomada de decisão através da gestão eficaz de diferentes perspetivas e do “conflito criativo”)...A estrutura da empresa em si facilita os elementos, tais como valores e pressupostos preponderantes na conduta das organizações se traduzem em formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos, inclusive aqueles virados para a inovação. O que dificulta é a diversidade de clientes e a criação de peças diferentes e com tons de cores diferentes para satisfazer todos os clientes”(E5, p.6).</p> <p>“ Por causa da diversidade cultural, torna-se um pouco difícil organizar a empresa para satisfazer os clientes na sua generalidade! Por cada peça que vai para um determinado cliente que se localiza no ponto X (por exemplo, um cliente que se localiza na Ásia), a empresa terá que ter o cuidado de confeccionar os tecidos na base cultural local, com os respetivos símbolos, cores e mais para agradar os clientes, o que implica mudanças ao nível da produção por cada encomenda. Exige bastante cuidado para não haver engano nem troca de encomendas.</p>
--	--	---

		<p>Respondendo à tua pergunta, eu diria que o aspeto que dificulta a organização a nível da inovação é a parte da confeção de tecidos”(E 6, p.7).</p> <p>“Antes de mais, para que a inovação ocorra, torna-se necessário o apoio de uma cultura organizacional que facilite os processos de inovação, servindo de fator estratégico no alcance dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional reflete os valores e as crenças que os membros da organização passam a partilhar. Dentro da nossa empresa, facilitamos e damos abertura, tanto ao cliente como à equipa para novas ideias. Há a facilidade de uma comunicação aberta e clara. Há um reconhecimento da importância estratégica da inovação por toda a equipa. Incentivamos a autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e partilhar os seus conhecimentos. O que dificulta o processo de inovação são os valores rígidos, não havendo uma flexibilidade e liberdade para opiniões ou ideias, tanto do cliente como da equipa e o controle de tudo” (E 7, p.7).</p> <p>“Aqui a cultura organizacional que facilita ou dificulta os processos de inovação, penso ser a maneira como nos posicionamos no mercado. Ter sempre uma comunicação a nível interno e externo clara e objetiva e o comprometimento e envolvimento dos colaboradores! Há uma determinação em todos os níveis hierárquicos da estratégia, que valoriza a aquisição, criação e acumulação, proteção e exploração dos conhecimentos. O que dificulta, para mim, é quando não há uma liberdade de expressão para as ideias da equipa e dos clientes, o controle, valores e crenças rígidos e não ter uma estabilidade”(E 8, p.7).</p> <p>“ Os aspetos que facilitam ou dificultam os processos de inovação... O que facilita, penso que seja a comunicação aberta entre a equipa e os clientes (porque através da comunicação, muitas das vezes, é o próprio cliente que vai despertando certas ideias), uma liderança forte que ofereça suporte e ter os objetivos bem claros e definidos! Nós aqui precisamos de mais tempo para criar e dedicar a novas ideias e projetos, e um encorajamento por parte de todos pela autonomia da equipa para expressar as suas opiniões. Toda a equipa está envolvida na estratégia da empresa. O que dificulta, acima de tudo, é o “tempo para dedicar mais”, quando não existe união entre equipas e a falta de comunicação” (E 9, p.7).</p> <p>“Os processos que dificultam são as resistências que possam existir na adaptação de novos modelos criados pela empresa. O que facilita é o facto de, após uma adaptação, estes fluírem de forma benéfica para todos, economizando tempo e burocracias” (E10, p.7).</p>
--	--	--

	Elementos	<p>“Os determinantes que influenciam a cultura organizacional são: a estratégia e o comportamento que encoraja a inovação! São as principais! O relacionamento de confiança... é que as pessoas que têm eficiente autoconfiança, seja eu ou o meu colega ou qualquer outra pessoa que trabalha connosco, para muitas das vezes questionarem as próprias estratégias ou outra forma de propor novas estratégias, o relacionamento de confiança é importante. Mais do que isso, é o comportamento que encoraja a inovação! É as pessoas perceberem que quando confrontadas com qualquer tipo de desafio, pode ser uma vantagem ou uma desvantagem! O que a nos esperamos delas, obviamente, é proteger sempre o cliente e pensar sempre um bocadinho estruturalmente, como por exemplo: “Ok, se este problema apareceu neste cliente, provavelmente pode aparecer noutra. Então, o que eu posso pensar em termos de estratégia de empresa (e quando se fala em estratégia estamos a falar de processos... de coisas muito do dia-a-dia)? O que é que eu posso inovar? (E 1, p.8)</p> <p>“Sabendo que a inovação é a chave importante para o alcance das vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que temos que ser flexíveis e ter maior capacidade de adaptação e de resposta às mudanças e conseguir explorar as oportunidades existentes de maneira a satisfazer os nossos clientes... Neste sentido, posso dizer que a própria cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la! Sem falar que uma cultura voltada à inovação impulsiona a organização a ser mais competitiva! Por isso, os determinantes que influenciam a cultura organizacional para nos são: a estratégia e o comportamento que encoraja a comunicação e a inovação. Estas são as principais determinantes que influenciam!</p> <p>“Em relação à sua estratégia, tenta-se sempre criar um ambiente de abertura interno e externo, para que possamos permitir ao cliente expressar as suas opiniões acerca do nosso serviço prestado, para uma possível melhoria e adicionar algo caso necessite. O mesmo envolve os funcionários, que podem sempre questionar as estratégias encaixando-as ao cliente e inovando consoante as necessidades que possam surgir aos clientes. A comunicação é, sem dúvida, uma das determinantes importantes porque é através da comunicação que estabelecemos as contribuições do diálogo para a construção da confiança entre as equipas, dada a existência de diferentes ideias e formas de comunicação. Não há uma comunicação de diferentes níveis hierárquicos, há um diálogo entre as equipas e todos são válidos, possibilitando um grau mais alto de consistência e criatividade, uma vez que a equipa compõe um processo comum de pensamento e passam a familiarizar-se com os problemas e metas da organização como um todo. Em relação ao comportamento que encoraja a inovação, sabemos que a inovação apresenta vantagens e desvantagens, o que pressupõem, por vezes, assumir riscos e responsabilidades! Neste sentido, apesar de ter probabilidade de correr mal deixamos as pessoas livres para agir de maneira criativa e inovadora, muitas das vezes usamos os erros, não para punir a equipa, mas sim como uma oportunidade de aprendizagem! Tentamos ter uma certa tolerância em relação aos erros! (Sem dizer que é fundamental em culturas que apoiam a criatividade e inovação). (E 2, P.8)</p> <p>“Todos os que estão acima mencionados influenciam no processo de inovação! Aqui temos a nossa estratégia que está voltada muito para a inovação! O objetivo é que todos estejam envolvidos e que haja uma compreensão por parte de todos na organização. A comunicação é outro componente que influencia a criatividade e inovação. É através dela que solucionamos problemas e abordamos ideias novas que muitas vezes trazem benefício às empresas. Todos nós podemos opinar as nossas ideias sem medo de cometer erros ou sermos censurados. Toda a equipa respeita as ideias uns dos outros e há um relacionamento de confiança por toda a equipa onde todos respeitam uns aos outros e confiam no trabalho de cada colaborador! Incentivamos e motivamos os nossos colaboradores através de uma palavra de conforto e confiança! (E 3, p.8)</p> <p>“Os determinantes da cultura organizacional que podem influenciar a criatividade e inovação são a estrutura da empresa. Como tinha referido acima têm sempre a preocupação em não falhar em nenhum dos postos de vendas, como exemplo... Sentimos que o público português não é muito exigente na altura de escolher o produto de cama, mas também acho que deviam ver isto como investimento. Nós questionamos aos clientes se gostam e as pessoas dizem que não. Que o produto é muito frio, brilhante e que escorrega imenso e eu fico com a noção que as pessoas não sabem o que é o cetim! O cetim não é um tecido. É um ponto de tecelagem! Aliado a um acabamento o</p>
--	-----------	--

		<p>especial que nós conseguimos dar a esse tipo de tecido, a sensação, o toque e a suavidade que este tipo de lençol tem, é uma coisa absolutamente fora de série! E nós temos este produto disponível em algumas marcas e estamos a incorporar muito isso em uma das nossas marcas de eleição que é a marca <i>Home Attitude</i>, que é uma marca que se posiciona na alta gama.</p> <p>O comportamento que encoraja a inovação, o valor e norma da organização, é educado para incentivar a criatividade e a inovação! Existe uma tolerância aos erros, existe uma recompensa monetária e um reconhecimento do sucesso e dos fracassos. Educamos a empresa para assumir riscos e buscar novas experiências, a um envolvimento por parte dos colaboradores que são motivados e responsáveis pelas suas tarefas.</p> <p>Comunicação... Há uma comunicação aberta em todos os departamentos da empresa. Estamos sempre a conceber reuniões para discutir ideias e não só... para falar de outros assuntos! Investimos constantemente em formações para atualização de novos produtos e novos temas. A organização possui e passa confiança aos colaboradores para permitir que eles estejam confiantes e autónomos para expressar ideias sem medo de falhar” (E 4, p.9).</p> <p>“Os determinantes da cultura organizacional que podem influenciar a inovação são: a estratégia (que influencia os nossos princípios claros e facilita o entendimento dos envolvidos na organização fazendo-os caminhar na mesma direção) e os objetivos e metas organizacionais (que manifestam valores da organização, podendo incentivar ou dificultar a inovação).</p> <p>O comportamento que encoraja a inovação... Promove-se a criatividade e inovação permitindo uma certa flexibilidade de tempo para que os funcionários se possam inspirar e a criatividade possa vir mais fácil e suave!</p> <p>A diversidade na formação das equipas... Existe uma cultura em que os funcionários se sentem envolvidos por uma atmosfera de responsabilidade e pelo desempenho favorável do empreendimento da organização, alicerçados pelas equipas multidisciplinares que propiciam uma sensação de apoio aos membros, já que estes podem partilhar o seu trabalho e expor as suas ideias com os outros participantes. A comunicação: há uma comunicação transparente com base na confiança e no respeito com todos. Os colaboradores sentem à vontade para expressar as suas ideias ou o que for... Há mesmo uma rotina de comunicação interna com os colaboradores! (E5, p.9)</p> <p>“De facto, todos os determinantes mencionados no questionário fazem parte da nossa política de funcionamento. Concebemos um clima de confiança e motivacional ao pessoal para deixa-los mais soltos e assim permite ao próprio aceitar o desafio. Na verdade, gostam de experimentar algo novo que se ajusta a outras culturas. Há um interesse em viajar pelos países dos nossos potenciais clientes, portanto... é uma questão de sentir à vontade no que é o relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa” (E 6, p.9).</p> <p>“O relacionamento de confiança, assim como os comportamentos que estimulam a inovação e a criatividade e a estratégia.</p> <p>Os colaboradores elaboram mensalmente artigos sobre diversos temas para depois serem publicados numa <i>newsletter</i>, sendo isto uma motivação para a criatividade. Estimulamos o comportamento inovador entre as equipas, levando-os a aceitar a inovação como um valor básico da organização, firmando compromisso com ela! Sempre que uma organização adquire uma certa cultura organizacional, esta pode ter melhores resultados nos processos de inovação. Em relação à estratégia, definimos a nossa visão e missão com o objetivo de definir o que nós somos e que haja um envolvimento de todos na organização pelo mesmo objetivo. Os princípios e lealdade claros facilitam a compreensão dos abrangidos na organização, os objetivos e as metas organizacionais manifestam os valores da organização, podendo estimular ou dificultar a inovação” (E 7, p.9).</p> <p>“As principais determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e inovação são: a comunicação, o relacionamento de confiança e a nossa cultura organizacional (que apresenta uma comunicação transparente com base na confiança e penso que tem uma</p>
--	--	---

		<p>influência positiva no desenvolvimento da criatividade e inovação). Há um relacionamento de confiança entre a equipa e para com os clientes, até porque os nossos clientes têm tanta confiança e proximidade que nos vão direcionando ideias novas consoante as suas necessidades” (E 8, p.10).</p> <p>“ Os determinantes da cultura organizacional são: a estratégia (é onde se encontra a nossa missão e visão da empresa e elas, bem definidas, influenciam a criação de uma cultura forte e enriquecedoras e vão conduzindo os comportamentos da equipa em si); a outra penso que seja “relacionamento de confiança”, que é estimular a inovação aos colaboradores, apoiando-os e motivando as suas ideias”(E 9, p.10).</p> <p>“Os determinantes da cultura organizacional são: a comunicação (que é um meio muito importante e é através dela que nós interagimos, onde exprimimos as nossas ideias) e a base na confiança (que tem uma influência positiva no desenvolvimento de criatividade e inovação)! É claro que ao sentirmo-nos confiantes e seguros emocionalmente na organização, a equipa é capaz de divergir em alguns pontos permitindo que tenha uma posição criativa e inovadora e isto só ocorre quando há confiança na equipa. A outra é o comportamento que encoraja a inovação: estimular na equipa a capacidade de ser criativo e a tolerância as falhas, é essencial no desenvolvimento de uma cultura organizacional que tem o intuito de promover a criatividade e inovação, e, como é óbvio, assumir certos riscos e buscar novas experiências”(E 10, p.10).</p>
--	--	--

<p>Dimensões e tipologias de cultura</p>		<p>“ Os nossos valores... Diria que está enquadrado na nossa missão! Ou seja, através da prestação de serviços de Contabilidade e apoio à Gestão, constituir uma comunidade empresarial tirando partido do conceito de economia cooperativa, para potenciar projetos e acrescentar valor aos nossos clientes. Para tal, temos como fundamento da nossa cultura organizacional: um colaborador nosso é um colaborador do nosso cliente! (E1, p.17)</p> <p>“Sabemos que toda a organização (por mais simples que seja) possui uma cultura própria, onde expressa, em muitas variáveis, os seus valores, crenças, costume, tradições e símbolos. Sem a definição de valores, a consciencialização de crenças e princípios, as organizações tornam-se frágeis a resoluções de problemas. É necessário, portanto, a participação e o compromisso das pessoas para se obter uma cultura transparente e aberta. Indo ao encontro da resposta do meu chefe, os nossos valores... diria que estão enquadrados na nossa missão! Ou seja, através da prestação de serviços de Contabilidade e apoio à Gestão, constituir uma comunidade empresarial, tirando partido do conceito de economia cooperativa, para potenciar projetos e acrescentar valor aos nossos clientes. Para tal, temos como fundamento da nossa cultura organizacional: um colaborador da nossa equipa é um colaborador do nosso cliente! (E2, p.17)</p> <p>“Sim, a cultura afeta a inovação e vice-versa! Sendo uma empresa de prestação de serviços, é ainda mais desafiante os processos internos e externos. Estamos a trabalhar em qualquer parte do mundo, temos uma plataforma robusta e a questão dos serviços é muito interessante e desafiante quando se inova. O grande público olha geralmente para a inovação para “<i>gadget</i>”, e isso é tangível. Os “serviços” são muito mais desafiantes. E isto tem sido o grande desafio para nos neste arranque: dizer às pessoas que existe uma nova forma de prestar os serviços que a pessoa já conhece, e fazer a transição do passado, ou de um presente onde existe um padrão de tipos de prestadores de serviços, para aquilo que nós propomos e que é nós conseguirmos, a partir desta prestação de serviços presente, conseguirmos dar um passo mais à frente e conseguirmos montar um modelo de negócio prestado ao cliente que não existe! E, pelas pesquisas que fizemos, sabemos que existe uma coisa semelhante na Bélgica, mas nem sequer é a mesma coisa que nós temos aqui, e, portanto, depois não é tangível. Os clientes questionam (como não é tangível), “do que se trata?”. Esta educação de comunicar é um grande desafio! E comunicar, ainda que seja internamente. Como, por exemplo, os primeiros meses da nossa atividade foram passados a aprender o que nós eramos e, depois, mediante ... fomos passando essa fase que foi interiorizar aquilo que eramos... Agora, “como explicamos” às outras pessoas o que nós somos e às outras culturas, tem que ser uma inovação que se encaixe a toda a cultura. Ou seja, tem que chegar às outras culturas. Tem que ser abrangente! E é por isso que insistimos muito em termos de economia partilhada. É algo que hoje é transversal a todas as culturas! As pessoas entendem este conceito. O que falta agora para dar “o passo” é a prestação de serviço de gestão. É preciso explicar às pessoas que se pode partilhar serviços empresariais para um fim comum, o que é algo que tem que ser muito trabalhado! Muitas pessoas às vezes não conseguem fazer a transição da economia de partilha para o antigo. Resumindo, temos sempre dificuldade, à partida, dos clientes abraçarem o serviço. Tem que se perder algum tempo a explicar em que consiste e quais os benefícios (E3, p.17).</p> <p>“Os nossos valores da cultura da empresa são: integridade, qualidade e excelência, Inovação e Design, confiança e confidencialidade. Sim, é através dos valores assumidos pela organização que se manifestam na sua atuação sob a forma de acatamento de princípios e regulamentos, serviço do cliente, a importância do saber e atualização, desempenho de um papel social ou preocupação com a inovação. O importante na fixação dos valores é a forma como as empresas assumem a sua conservação e transmissão! (E4, p.17)</p> <p>“Os nossos valores da cultura da empresa são: a nossa missão de produzir e distribuir produto têxtil- lar que visam proporcionar ao consumidor final bem-estar, momentos especiais e experiências únicas aliando a qualidade do produto a uma constante atualização do <i>design</i>. Procuramos sempre perceber, satisfazer e superar as expectativas dos clientes. A nossa visão é consolidar a nossa forte posição</p>
--	--	---

		<p>nos mercados nacional e internacional enquanto fabricante de produtos têxtil-lar, através de um forte investimento nas áreas de I&D. Vamos manter uma atualização constante das competências técnicas e humanas, visando a satisfação do nosso cliente. Os valores: integridade, qualidade e excelência, inovação e Design, confiança, confidencialidade, sempre afetam, porque, como toda a organização, esta tem a sua própria cultura que reflete os valores e as crenças que os membros possam partilhar, e os mesmos valores, comportamentos e regras e artefactos (E5, p.18).</p> <p>“Os nossos elementos são: a integridade, qualidade e excelência, inovação e <i>design</i>, confiança e confidencialidade. Proporcionar ao consumidor final bem-estar, momentos especiais e experiências únicas, aliando a qualidade do produto a uma constante atualização do <i>design</i>, procuramos sempre perceber, satisfazer e superar as expectativas dos clientes (E6, p.18).</p> <p>“A missão e visão da organização une os funcionários e deve, claramente, incentivar a inovação e sublinhar a sua importância. Uma organização precisa alinhar os incentivos e motivação com uma visão em comum, pois, ao contrário, a sua força será atenuada através de múltiplas visões e missões, incentivando cada departamento para abraçar a sua própria agenda e proteger o seu próprio território. Incentivando, motivando os colaboradores e colocando em prática as ideias! (E7, p.18)</p> <p>“Os valores da cultura da nossa empresa são: um <u>compromisso</u> com o cliente na procura de soluções para a sua empresa; <u>Respeito</u> pelo cliente, no sentido de honrar com tudo aquilo a que nos propomos; <u>Elevada</u> competência dos nossos colaboradores; <u>Persistência</u> na melhoria das condições de trabalho; <u>Honestidade</u>, que é a chave do sucesso! Afeta, em relação à maneira como a pessoa ou organização se comporta e interage com os outros indivíduos e com o meio ambiente. É através dos valores que nos diferenciamos perante os outros! (E8, p.18)</p> <p>“Os nossos valores da cultura da empresa são: compromisso, respeito, elevada persistência e honestidade. Os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e representam a essência da sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado do dia-a-dia. Os valores da empresa têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (E9, p.18).</p> <p>“Os nossos elementos são: a integridade, qualidade e excelência, inovação e <i>design</i>, confiança e confidencialidade. Os valores organizacionais são constituídos pelas percepções compartilhadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho e, portanto, a própria cultura organizacional afeta, porque nós temos o nosso próprio valor individual e temos os valores organizacionais, que é a maneira que nos comportamos na organização. Logo, temos que nos moldar ou adaptar a esses valores e trabalhar para um objetivo em comum (E10, p.18).</p>
Gestão de mudança		<p>“Pois para uma empresa destas, a mudança é permanente! Neste momento estamos mais preocupados em consolidar do que em mudar. Podia-se adaptar, mas nesta fase não está nas nossas preocupações. Queremos mais consolidar e garantir que este modelo faz sentido, do que estar a pensar como ... Embora possa dizer que não é algo que esteja completamente fora dos horizontes por uma razão simples: o modelo que nós criámos do negócio e que queremos consolidar precisa pelo menos de um ou dois anos para se consolidar. É o ponto de partida para uma evolução da empresa que vai, obviamente, exigir a gestão dessa mudança e implica acrescentar-se ao modelo outras valências e significa ter processos novos e ter outro projeto pessoal. Isso não está fora de questão! Vai ter que ser pensado! Mas para nós tem uma certa evolução cultural a longo prazo” (E1, p.12).</p>

		<p>“ Em relação à gestão de mudança, penso que, por agora, vamos consolidando o que temos. Se formos confrontados com o mercado e consoante as necessidades do cliente, vamo-nos adaptando à mudança. Em princípio, a mudança organizacional conta como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas. Nem sempre parar de fazer alguma coisa não é inovação, mas é importante aperfeiçoar os processos em curso” (E 2, p.12).</p> <p>“ Em relação à gestão da mudança, acredito que não esteja agora no plano mudar. Iremos mudar conforme as necessidades dos clientes. Contudo, posso dizer que não é algo que esteja fora dos nossos planos, mas, neste momento, o foco é manter o que temos”(E3, p.12).</p> <p>“ Em termos de mudança, a estratégia é mudar consoante as necessidades dos mercados e aceitando desafios que poderão surgir. Vamos manter uma atualização constante das competências técnicas e humanas, visando a satisfação do nosso cliente. Pretendemos consolidar por agora a nossa forte posição nos mercados nacional e internacional enquanto fabricante de produtos têxtil lar, através de um forte investimento nas áreas de I&D. (E 4, p.12)</p> <p>“Por agora estamos a afirmar o que temos, e ir adaptando conforme as necessidades dos clientes. Procuramos estar sempre atentos às necessidades do consumidor, não só através de novos acabamentos ou tipos de tecidos, mas também através da funcionalidade do produto. O principal foco a assegurar passa por apostar em “inovações e inovação”. Nós só através da funcionalidade do produto ajudamos o consumidor no seu dia-a-dia... (E 5, P.13).</p> <p>“ Em termos da gestão de mudança, primeiramente é ir-se adaptando com a realidade e com os desafios que nos apresentam e tentar manter a originalidade dos nossos conteúdos. Nos tempos modernos, o uso da tecnologia é benéfico para acompanhar a evolução mundial das culturas, e por as mesmas se estarem a aproximar cada vez mais a nível de gostos e desejos dos nossos clientes”(E6, p.13).</p> <p>“ Aqui, aceitaria mudanças ao nível do planeamento e criação de novos objetivos e projetos, consoante as empresas a que prestamos serviços” (E 7, p.13).</p> <p>“Ao nível da estratégia, em relação à mudança, conforme as necessidades do mercado e dos nossos clientes, vamo-nos adaptando, mas neste momento estamos a dedicar-nos aos projetos e serviços atuais! Mas claro que se formos confrontados com algo que tenhamos que mudar... a equipa e a empresa está preparada para uma eventual mudança” (E 8, p.13).</p> <p>“ Em relação à mudança... Para já não temos nenhum plano para mudar. Estamos a tentar firmar o que temos. Mas, no entanto, para responder às necessidades dos clientes, estaremos preparados para tal. Outra opção seria mesmo por uma questão de regulamentações do estado... (E 9, p.13)</p> <p>“Em relação à mudança, não é algo que nos preocupa agora. Estamos dedicados agora ao que temos e a dar aos clientes uma prestação de serviços de qualidade. Como é óbvio, se eventualmente surgir algo que tenhamos que mudar ou criar uma estratégia para tal, penso que sim. Que estamos aptos para tal. Consoante a necessidade do cliente e do mercado, vamo-nos adaptando! (E 10, p.13)</p>
--	--	--

	<p>Inovação</p>	<p>“Neste momento estamos a conseguir consolidar a inovação (que parece que já consolidámos). Neste momento não está na nossa preocupação inovar mais. Temos a consciência de que à medida que nos vamos relacionando com mercados, vamos acrescentando pequenos toques de inovação ao que já existe, mas não é, neste momento, uma preocupação!</p> <p>Ok... definir o que nós vamos inovar... A própria evolução da empresa nos poderá levar a um plano e a uma estratégia para isso! Mas podemos ser levados a colocar o foco em mercados diferentes, antes daqueles que originalmente delineámos como plano de arranque, e podemos também ser postos com esta questão e vamos ter que inovar e nos adaptar e elevar! Mas neste modelo não se coloca esta questão, embora saibamos que se pode colocar em qualquer momento, seguindo o plano que está traçado. A não ser que um cliente exija algo diferente! Aí sim! Temos que fazer algo! Mas, para já, é consolidar o que temos! Ou, normalmente, também pode haver algumas alterações legislativas. Aí podemos ser obrigados a mudar algo! Mas, se não acontecer nenhum desses cataclismos... E, eventualmente, só se tivermos que trabalhar com mercados estrangeiros. Aí sim! Podemos ter que alterar algo” (E 1, p.14).</p> <p>“Neste instante queremos afirmar o que já temos! Em relação à inovação, claro que se formos confrontados com novos desafios colocados pelo mercado, a equipa estará capacitada a reagir à tal mudança, porque nós tentamos desenvolver uma capacidade contínua de adaptação à mudança, porque a própria mudança no ambiente externo exige da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações” (E 2, p.14).</p> <p>“Penso que atualmente não há planos para inovar. Como estamos no início da atividade da nossa empresa, estamos focados em fortalecer a inovação que já temos agora. Mas isso não descarta a possibilidade de ter estratégia e planos para futuros desafios que possam surgir, porque os próprios clientes e o mercado nos vão confrontado com essas situações e, sem nos apercebermos, vamos mudando e adaptando às necessidades do cliente” (E 3, p.14).</p> <p>“Os desafios atuais são: olhar para o futuro, não de uma forma muito virada para o aumento substancial das vendas, mas para uma consistência da qualidade daquilo que estamos a fazer. E, digamos, algum crescimento, que, naturalmente, temos que ter. Mas queremos ser mais pela via digamos... das margens obtidas. Portanto... consolidar mais o tipo de produto que fazemos! (E 4, p.14)</p> <p>“Solidificar os mercados existentes e explorar novos mercados e tentar descobrir novos mercados exigentes e que nos desafiem. Consciente que há um vasto caminho a percorrer ao nível I&D em áreas multidisciplinares, como a nanotecnologia, polímeros e outras, está a avançar com um conjunto de parcerias com instituições de ensino superior e centros de investigação. Continuar a surpreender os mercados onde opera, com as nossas peças únicas.</p> <p>De olhos colocados no futuro, e apesar da forte presença internacional, o objetivo desta empresa familiar passa por “alargar a presença territorial”, estando para o efeito a fazer esforços comerciais para surpreender novos mercados, nomeadamente o Oriente e América Latina. Queremos também consolidar no retalho, onde já tem 9 lojas no mercado nacional e onde vende as suas marcas”(E 5, p.14).</p> <p>“Os desafios atuais são subjetivos, mas uma coisa é certa: é acompanhar a evolução dos mercados! Tal como respondi lá atrás, é necessário acompanhar as necessidades dos clientes a fim de criar conceitos específicos para cada mercado e acompanhar os clientes. Ou seja, confeccionar os nossos produtos de têxtil-lar que visam proporcionar ao consumidor final bem-estar, momentos especiais e experiências únicas. Aliando a qualidade do produto a uma constante atualização do <i>design</i>, procuramos sempre perceber, satisfazer e superar as expectativas dos clientes”(E 6, p.14).</p>
--	-----------------	--

		<p>“Investir em publicidade, tentar divulgar os nossos serviços cada vez mais junto dos clientes e, de uma certa forma, tentar inovar de uma forma estratégica: estudar a situação no contexto atual, trabalhar numa nova ideia consistente que possa solucionar um problema real e ter assim uma aceitação dos clientes e definir uma boa estratégia. Fazer mais <i>brainstorming</i> na nossa empresa e debater ideia. Acredito que através de várias ideias e de sugestões para resolver um dado problema, é uma maneira muito útil de contribuir para as organizações serem inovadoras”(E7, p.15).</p> <p>“Mantermo-nos atualizados em relação ao mercado e às necessidades dos clientes, estimular mais a criatividade na nossa equipa, disponibilizar mais tempo para que a equipa se possa dedicar a divulgar e colocar em prática as suas ideias e proporcionar cada vez mais um ambiente relaxado (porém, organizado), para que os funcionários se sintam em contínuo crescimento! Penso que isso, sem dúvida, ajuda a inovar!(E8, p.15)</p> <p>“ Penso que com sistemas de incentivo às equipas é um modo de estimular a cultura de inovação! Estar sempre atualizado em termos do mercado, uma cultura de comunicação mais aberta, ambientes seguros e inovadores que permita o processo de inovação sigiloso, flexibilidade... (E9, p.15)</p> <p>“Primeiro é importante ter um conhecimento mais profundo da cultura da empresa em que atuamos. Que sejamos conscientes do seu poder de influência e éticos em relação a isso, e que saibamos direcionar o desenvolvimento desses valores para um aumento de um suposto sucesso da organização. Investir em profissionais inovadores, porque eles são a chave do sucesso empresarial! Pessoas capazes de criar, de se envolver e de ter iniciativa. É preciso estimular processos criativos na organização adotando-se a criatividade como estilo de vida” (E10, p.15).</p>
--	--	---

<p>Estratégias de criatividade</p>		<p>“ Sentimos alguma dificuldade para as pessoas perceberem o conceito base da nossa empresa. Mas nós, quando falamos no que pretendemos ser, a partilha, toda esta questão da parte inovadora... depende um bocado das identidades das micro empresas, e temos alguma dificuldade com as pessoas: como não entendem, dizem: “<i>eu não preciso que me faça um serviço</i>”. Ou seja, temos de lhes mostrar todas as vantagens que as empresas têm dessa inovação. Nota-se que as pessoas com certa idade, ou pela atividade, têm mais resistência ou não...</p> <p>A inovação concorre no mercado. Há empresas que facilmente adquirem novas tecnologias para a gestão do seu próprio dia-a-dia e há outras empresas que não utilizam o correio eletrónico! Às vezes, na minha ótica, temos alguma dificuldade em transmitir, porque o interlocutor que está do outro lado, muitas vezes não está recetível à ideia. É por isso que temos que perder algum tempo e é um trabalho nosso mostrar ao cliente que ele vai ter vantagem em passar de um serviço <i>standar</i>, que existe no mercado, para um produto integrado de partilha que a nossa empresa disponibiliza pronto em termos culturais” (E 1, p.16).</p> <p>“ A própria ideia nasce de determinado contexto cultural! É óbvio que hoje em dia falar numa plataforma na <i>web</i>, garantir que as pessoas podem aceder aos seus documentos contabilísticos ou informação de gestão <i>online</i>, acontece também pela positiva, porque as pessoas se habituaram a recorrer ao <i>online</i> para uma série de coisas na sua vida! Não seria fácil uma empresa aceitar que a sua informação estivesse disponível na nossa plataforma <i>web</i> sem segurança. Não era fácil a empresa sentir como apelativo e segurança na utilização dessa plataforma, se ao longo dos últimos anos não se tivesse tornado comum uma utilização de uma série de serviços públicos, como, por exemplo, a “segurança social”. E também o “<i>online</i>” para eles... aquilo faz parte de um processo evolutivo e faz sentido o que o próprio estado foi desenvolvendo plataformas para simplificar o processo! “Porquê que a minha contabilidade tem que continuar “assim”?! Ter um gabinete cheio de capas de papéis, e eu para saber quantas faturas fiz ao cliente tenho que andar a procurar nos arquivos?!” Portanto, isto é a parte positiva. As pessoas percebem que este pode ser um dos caminhos! Não é só o estado, a banca... Há, no entanto, um conjunto de organismos que foram empurrando as pessoas para uma economia de partilha... Não é por acaso que se ouve falar tanto nisso nos últimos anos e hoje! Nunca se ouviu tanto falar nas UBER... e por aí afora! Hoje em dia as pessoas têm experiências próprias de economia de partilha, portanto nós temos que usar isso a nosso favor! E é a diferença... porque isto não está nas empresas, Vam os trabalhar esta componente que influencia a cultura.</p> <p>Nos últimos anos, se calhar muito por culpa da <i>Apple</i>, sempre que se fala de inovação, fala-se e pensa-se em <i>gadget's</i>, aparelhos... Mas a inovação está por trás de muitas coisas: de processos, da maneira como se fazem as coisas, e, provavelmente, hoje em dia, em Portugal, até pelo ambiente económico que existe, tem muitas das vezes mais importância o efeito cultural que a própria organização tem, do que o Estado Português tem sobre as próprias empresas... Até a questão das experiências culturais pessoais e empresariais... Por exemplo, quem diz “estado”, diz “corporação”... Estão em Portugal uma série de organizações que existem em Portugal, e a primeira coisa com que nós nos confrontamos, e portanto, nem eu nem o Rui somos contabilistas, e a primeira coisa com que nos confrontamos é com o tipo de regulação que existe para a prestação de serviço de contabilidade em Portugal! Que é tão redutor na inovação! Em primeiro lugar, sobretudo do próprio mercado e da própria ideia de prestação de serviço em mercado aberto, que isso afeta muito mais a nossa relação (quer com o nosso cliente, quer dos próprios clientes com os contabilistas), do que provavelmente com todos fatores culturais que apareçam, porque existe um travão. Um bloqueio muito burocrático (...)</p> <p>Levando isso ao absurdo... Imagina que nós não prestávamos serviços de contabilidade mas eu, basicamente, se for um empresário, estou muito limitado a quem me presta serviços de contabilidade. O que é absurdo! Eu, para fazer algo, para tomar algumas decisões, basicamente, aos meus prestadores de serviços de contabilidade, basicamente tenho que ter e pedir autorização à “Ordem de Advogados” e de Gestão da nossa empresa. Pronto, isto tem a haver muito com a cultura enraizada em Portugal. Com uma força de corporações muito grande. Mas pronto, isso é a regulamentação que temos! Num país como Portugal, infelizmente é um dos fatores culturais que</p>
------------------------------------	--	--

		<p>provavelmente, em determinadas áreas de negócios, é que perde (.....)</p> <p>Por exemplo: porque é que nunca houve muita inovação nas prestações de serviços de advogados? Porque era um monopólio regulado por uma classe profissional quase fechada e em que não havia estímulo.</p> <p>Relativamente aos fatores culturais, e isto sim, nós aproveitamos a parte positiva dos fatores culturais! Resumindo, o conceito de economia de partilha, a disponibilidade das pessoas para a utilização, incentiva a “uber”... a necessidade que as empresas portuguesas têm de apostar mais nos ícones e, portanto, aproveitamos todas as partes positivas desta envolvente cultural. Mas estamos claramente conscientes que existem outras componentes, que não digo bloqueios, mas que são constrangedoras de dar às vezes um avanço mais decisivo” (E2, p.16).</p> <p>“Obviamente que sim! A cultura afeta a inovação e vice-versa! Repare bem: temos fatores, tanto internos como externos, que de uma maneira ou outra acabam sempre por ter fatores que influenciam tanto a inovação como a cultura. Grande parte da nossa estrutura interna (incluindo a amplitude dos nossos desejos), está, portanto, direta ou indiretamente relacionada com fatores culturais que nos rodeiam o tempo todo! Evidentemente o nosso comportamento é logo moldado de modo a refletir essas restrições particulares que atuam todo o tempo nas nossas atividades humanas! Os fatores culturais envolvem qualquer indivíduo na sociedade e servem como um importante elemento condicionador das suas atitudes, valores, crenças e comportamentos em qualquer tempo. Acreditamos que o processo de inovação não apenas é influenciado pelas necessidades e desejos do mercado, mas também tem uma forte influência sobre as futuras necessidades e desejos do mercado. Suspeito que grande parte do que desejamos hoje não seria desejada se esse produto ou serviço particular não nos fosse trazido pelo processo de inovação. Sem dizer que nós confrontamos também com a cultura enraizada do País. Hoje em dia em Portugal, até pelo ambiente económico que existe, tem muitas vezes mais importância o efeito cultural da própria organização, do que o estado português tem sobre as próprias empresas... do que até a questão das experiências culturais pessoais e empresariais. Nós temos sim algumas dificuldades por parte dos clientes! Por ser uma empresa que presta serviços, temos ainda clientes que têm uma certa dificuldade e não estão habituados a aceder à nossa plataforma <i>web</i>. Por ser o serviço todo disponibilizado <i>online</i>, e os próprios clientes podem lá consultar as suas contas e não só, nesse contexto, ainda temos alguns clientes que têm esta dificuldade! Mas claro que estamos a trabalhar nesse sentido. Em explicar e ensinar ao cliente as vantagens que tem, e não só! A rapidez e eficácia que o serviço <i>online</i> traz! No meu ponto de vista, temos tido bons resultados na maioria dos clientes (E3, p.16).</p> <p>“ Os fatores responsáveis pelo sucesso da empresa são: a qualidade na prestação de serviços que proporcionamos aos clientes, um a equipa super competente e criativa e com um estado de espírito aberto em encarar novos desafios e um ambiente de respeito, lealdade, e de muita confiança no trabalho de cada membro da equipa. A confiança, também, que os clientes depositaram em nos, foi um dos fatores importantes para o nosso sucesso (E4,p.16).</p> <p>“Obviamente que sim! As duas coisas estão interligadas! Toda e qualquer organização têm a sua própria cultura (tanto nacional ou internacional) que nos diferencia. Temos que manter a nossa identidade, mesmo estando presente em vários países e culturas diferentes, temos que nos identificar! Muitas das vezes a cultura tem que saber lidar com novas formas de superação dos desafios, novas soluções de vivência organizativa e pela adoção e transformação de novos valores e formas de pensar. Tudo afeta a inovação, porque se não tivermos uma cultura voltada para a inovação é bastante complicado inovar e aceitar novas ideias (E5,p.16).</p> <p>“Claro que sim! Posso afirmar que andam juntas as duas. Uma necessita da outra para ter progresso! Sendo nós uma empresa com orientação do mercado diferente, estamos constantemente a deparar-nos com essas oscilações. Nós trabalhamos constantemente para nos</p>
--	--	---

		<p>adaptarmos às novas culturas, uma vez que temos uma diversidade cultural de clientes e isso exige-nos ter um ambiente que facilite a cultura de inovação. E não só uma cultura voltada à inovação estimula o comportamento (como o trabalho em equipa, a criatividade e a confiança), como ao considerar a cultura organizacional importante para a inovação, torna-se importante o entendimento das características culturais, porque a nossa capacidade de inovar resulta das atitudes dos membros da organização. A não conseguiria lidar com isso sem o contributo de cada colaborador, que dá o seu máximo, e tendo em atenção sempre estas vertentes (E6,p.17).</p> <p>“No meu ponto de vista, as duas coisas estão a caminhar de mãos dadas, porque a conjuntura socio- geográfica obriga-as a alinhar. Há uns tempos atrás, houve choque entre dois princípios (e ainda há), porque uma empresa tenta manter a sua identidade cultural que a identifica e a diferencia entre as demais nacionais ou internacionais, mas o mercado, e as necessidades de satisfazer os consumidores, obriga-a a padronizar os produtos compatíveis, o que significa a mudança de determinadas características culturais da empresa. Essas mudanças mexem até com os símbolos, a identidade e mais! Resumindo: a cultura tem que facilitar a inovação! (E7, p.17)</p> <p>“Penso que sim. Repare bem: porque é que a inovação, qualquer que sejam as organizações, sempre passa pela identificação de uma necessidade e por um processo de mudança interna para atender ou se adequar a essa demanda? Envolvendo, necessariamente, mudanças culturais na organização? Para que uma empresa se tome inovadora, a cultura organizacional precisa alimentar a inovação. Quando a cultura organizacional não aceita novas ideias e sugestões, isso permite que a inovação seja afetada (E8,p.17).</p> <p>“Posso-lhe dizer que as duas coisas estão interligadas. Afeta sim, porque a cultura organizacional representa um dos maiores impulsionadores da inovação para qualquer empresa. Muitas das vezes a nossa inovação, perante os clientes, pode não ser “recetível”. Pode haver sempre clientes com um padrão diferente da nossa ideia, e, até mesmo a nível da equipa, podem haver algumas oscilações, porque a cultura afeta a tomada de decisão, forma de sentir e responder às oportunidades e ameaças. Ela está enraizada nas pessoas e, inconscientemente, influencia os seus comportamentos e afeta o desempenho. E vice-versa! (E9, p.17)</p> <p>“Sim, afeta! Para ter inovação, tem que ter um respaldo da cultura. A empresa não inova sozinha! Muitas das vezes, pelo próprio cliente ou pelo mercado em si. Uma vez colocado um produto novo no mercado, logo temos mudanças culturais, tanto do cliente como da equipa. Temos que nos adaptar ao produto e, muitas das vezes, educar os clientes em como utilizar o produto e adaptar a novos hábitos de uso. A cultura, por si só, é uma força motriz para a criatividade de pessoas ou grupos! (E10,p.17)</p> <p>“A cultura e a inovação estão interligadas quando ocorre uma inovação. Vejamos... Hoje em dia, com a globalização, as organizações estão cada vez mais competitivas, complexas e diferenciadas, buscando novos desafios e enfrentando a concorrência e a necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes! Estamos cada vez mais preocupados em desenvolver as suas competências para garantir a sua permanência no mercado em que atuam. Para obter vantagens competitivas sustentáveis, as organizações precisam lançar produtos inovadores, atendendo às expectativas dos seus consumidores, e é muito importante compreender como o processo de inovar funciona dentro das organizações, e se a cultura de empresa influencia no processo. Diante das mudanças sociais temos que nos adaptar a novos hábitos e, como óbvio, educar os clientes para o que inovar, explicando as vantagens e a produtividade que pode favorecer tanto a eles como à equipa em si. (E11, p.17).</p>
--	--	---

	<p>Inovação e cultura</p>	<p>“Penso que são diferentes! Temos que fazer uma separação: a criatividade vem muito do tal comportamento que encoraja a inovação. Já conheci pessoas extremamente criativas, incapazes de dar uma sugestão e de implementar uma única mudança na sua organização. Já conheci pessoas o menos criativas possível, extremamente eficientes, que conseguem ser muito inovadoras! Então... a criatividade é preciso ser estimulada e aprendida! Não é inata! E aprender a estimular vem do tal comportamento! Se as pessoas tiverem sempre em mente que qualquer desafio no seu dia-a-dia é uma forma de estimular a criatividade e é para resolver, preferencialmente de forma inovadora. E que a inovação não é um bem em si próprio mas, muitas vezes, a inovação é o que nos permite criar um modelo de reação a determinado problema e vai evitar que isso surja no futuro... então a criatividade tem que estar relacionada com o tal comportamento!” (E 1, p.10)</p> <p>Na nossa opinião, na inovação organizacional estamos já a falar no tal modelo que permite a criatividade de todas as pessoas que estão envolvidas na estrutura e que consegue passar à tal estrutura a inovação! E o que pretendemos é isso! Em termos de organização inovadora, aquilo que nós achamos mais importante para nós, é que cada uma das quatro pessoas que estão nesta empresa tenha uma perceção clara em relação às suas responsabilidades e competências e haja um compromisso muito forte com a organização! E a ideia que nós temos é que qualquer um de nós pode contribuir, quer para organização como um todo, quer para o parceiro do lado, que também passa a ter um desempenho melhor que depois se reflete em toda a organização! (E 2, p.11)</p> <p>“A criatividade, por vezes, apresenta muitas definições no âmbito do desenvolvimento de produtos e está frequentemente vinculada á inovação, mas é possível separá-las considerando a criatividade como parte da conceção da inovação, enquanto a inovação abrange e realiza a aplicação de novas ideias. A inovação é um termo utilizado no domínio das organizações, ou seja, inovar é tentar melhorar um produto. No caso da nossa empresa, tentar melhorar é acrescentar algo (valor ou atributos) mediante as necessidades do cliente. A criatividade vem mais de grupos e indivíduos criativos na organização, e é possível potenciar a produção criativa de qualquer pessoa através do desenvolvimento de algumas habilidades. O importante para nós é que cada membro da equipa tenha uma perceção clara em relação às suas responsabilidades e competências, e o compromisso muito forte com para com a organização. A ideia que nós temos, é que qualquer um de nós pode contribuir, quer para organização como um todo, quer para o parceiro do lado que também possa vir a ter um desempenho melhor e isto reflete-se em toda a organização de forma a motivar e incentivar o grupo a expor as suas ideias” (E3, p.11).</p> <p>“Há que fazer aqui uma breve separação entre a criatividade e a inovação: a criatividade é algo de novo; uma ideia ou produto; enquanto a inovação é melhorar ou acrescentar algo a um produto já existente. Tenta-se melhorar e acrescentar algo consoante as necessidades dos clientes. O que afeta a criatividade, para começar, é pessoas não inovadoras, e um ambiente que não favoreça a inovação. Aqui, o que afeta a criatividade e a inovação é pessoas criativas dizerem isto para mim: “ <i>eu limito-me a fazer só a parte da contabilidade e não implemento nada assim que seja novo em concreto, até porque nós temos que seguir um regulamento do estado que tem um modelo próprio de fazer a contabilidade, por isso não posso fugir muito ao meu estilo de trabalhar</i>” (E4, p.11).</p> <p>“A diversidade dos clientes dificulta sempre, porque temos que criar algo que seja culturalmente aceite. No início da carreira tivemos muita dificuldade a nível financeiro, porque uma empresa têxtil necessita de muito capital. Dificuldade em criar produtos únicos... não tem sido tarefa fácil! Temos que ser bastante imaginativos e criativos para descobrir algo novo que os diversos clientes gostem. A questão da existência da exportação (internacionalização) ... muitas das vezes a dificuldade na deslocação dos produtos, costuma haver atrasos e temos que ter essa preocupação de estar sempre preocupados com a data da entrega. O mais importante de tudo isto é ter uma cultura totalmente virada para a inovação! Essa é outra vertente que estamos sempre preocupados em incutir a cada colaborador quando entra para a equipa, para poder facilitar o processo de inovação”. (E5, 11).</p>
--	---------------------------	---

		<p>“A estrutura da empresa, por ser grande! Quanto maior o tamanho da organização, maior será a burocracia. A ausência de gestão por resultados ou sistemas de recompensas para a inovação com incentivos para a pesquisa e desenvolvimento. Estratégia de diferenciação ou temor por canalização de vendas de peças já existentes”(E 6, p.11).</p> <p>“Os fatores que afetam a criatividade são as iniciativas baseadas nas inspirações dos nossos técnicos que às vezes não correspondem com o gosto dos clientes, por não ser tão apelativo para eles (...)</p> <p>“ A inovação e a criatividade bem-sucedidas requerem, como principal, a maneira como a organização é gerida! E não só! Se as organizações quiserem manter-se de pé e ser competitivas, precisam de sistemas inovadores e criativos. O fator “tempo” é o principal fator que afeta a criatividade: muitas das vezes não temos tempo para estimular e ouvir as ideias da nossa equipa e criar nada, porque estamos quase sempre atarefados nas outras empresas a que prestamos serviços a trabalhar. Em relação à inovação... vamos inovando consoante a vontade do cliente”(E 7, P.12).</p> <p>“ Os fatores que afetam a criatividade e inovação penso mesmo que sejam: o tempo e a falta de continuidade à ideia, porque no nosso caso não é fácil adequarem os <i>timings</i> a novos processos. Aliás, muitas das vezes é bastante complicado fazer pessoas abraçarem ideias inovadoras, por uma questão mesmo de tempo para se dedicar a elas. Tentamos colocar em prática uma ou duas ideias, mas quase nunca conseguimos conciliar todas as ideias”(E 8, p.12).</p> <p>“ Como tinha acabado de referir acima, o tempo. Penso que nós temos que fazer sempre uma avaliação na nossa empresa visando a manutenção de uma cultura que promova a iniciativa, a não aversão aos riscos e a criatividade na solução de problemas com estímulo participativo. O financiamento também é um dos fatores”(E 9, p.12).</p> <p>“Sem sombra de dúvida o “tempo em si”! Já nos aconteceu muitas vezes ter uma ideia altamente e não ter tempo para dar continuidade à ideia. Em relação ao financiamento e recursos, não conseguimos sustentar a ideia e o projeto por falta de recursos e sem contar que sempre temos alguns entraves na relação burocrática. A realização de uma vertente comercial mais forte por parte de todos os colaboradores”(E 10, p.12).</p>
	Estratégias	<p>“Os processos de inovação são muitas vezes determinados a partir do exterior: de necessidades dos nossos clientes e a partir da necessidade do mercado que nos leva à necessidade de iniciar processos de inovação. Os elementos da cultura organizacional influenciam de que forma?! Influenciam, sobretudo, garantindo... Se nós pensarmos que temos uma organização montada para que a inovação seja presente no nosso dia-a-dia, aquilo que também é importante é que esses processos funcionem como radares e que as pessoas se apercebam de qual é o momento para inovar e como é que as suas competências na organização do trabalho se vão adequar aos momentos em que é necessário os seus processos de inovação. Isto é o sistema como comunicamos! Não adianta de nada nós querermos inovar, querermos ser uma organização inovadora e com processos inovadores, se depois não houver comunicação entre os diversos fatores. Esses fatores passam por um “saber captar a necessidade da inovação” e saber qual é o momento de começar a partilhar com toda a equipa essas necessidades, e saber como é que a forma como todo o processo interno está montado pode ser utilizada a favor da condução da inovação. Portanto, é muito nesse sentido... é perceber que os</p>

		<p>elementos da cultura organizacional têm que servir como sinergia e catalisadores de processos de inovação. Lá está... Os processos de inovação são assim sempre o “momento final de algo” que nasce muito antes por influências externas, sobretudo, mas também internas. É necessário à organização que estes elementos da cultura organizacional estejam suficientemente alerta em ambos os radares, e que nos permita saber qual é o momento para inovar (E1, p.19).</p> <p>“Atualmente, cada vez mais estamos em busca de cenários mais competitivos, complexos e diferenciados, buscando novos negócios e enfrentando a concorrência e a necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Portanto, é muito importante compreender como o processo de inovar funciona dentro das organizações, e como os elementos culturais influenciam neste processo e sempre atendendo às expectativas dos clientes. Esses elementos servem para reforçar ou inibir comportamentos que contribuem para a inovação. Posso dizer que a comunicação é um dos elementos extremamente importante e tem um efeito positivo na formação da cultura de inovação. A comunicação entre os membros da equipa, como a comunicação com agentes externos, colabora para um melhor resultado das equipas de desenvolvimento, ou seja, quanto melhor for a comunicação interna e externa, melhor será o resultado do processo de desenvolvimento de produtos. Aqui tenta-se melhorar o desempenho na inovação de produtos, tentamos trabalhar com ambas as dimensões ao mesmo tempo. Os elementos têm uma influência no desenvolvimento de produtos, uma vez que os valores básicos, pressupostos e crenças, se estabelecem em forma de comportamentos e atividades organizacionais (E2, p.19).</p> <p>“Antes de definir os valores, tivemos a preocupação (como somos uma equipa pequena), de perceber quais os valores e comportamento das equipas. Ou seja, fizemos uma pesquisa interna e discutimos muito no começo, quais seriam os valores importantes dos colaboradores, e, a partir desses valores levantados, poderíamos escolher quais os valores que eram importantes para atribuir para nossa empresa, nos identificar e tornar culturalmente forte. Então optámos, na nossa missão, por definir o nosso conceito que é “ um colaborador nossa equipa é um colaborador do nosso cliente”; representa a confiança, o respeito e a lealdade que temos para com os nossos clientes. Respondendo à questão acima, é claro que os valores da cultura da empresa afetam o comportamento dos colaboradores, porque, repare bem, todas as organizações também são geridas por valores, porque elas são feitas de pessoas que têm os seus próprios valores. Por isso, é importante a organização trabalhar os seus valores, porque se tivermos colaboradores totalmente distintos geram-se conflitos internos. Por isso, é importante que a organização selecione pessoas para trabalhar nas organizações. A equipa deve partilhar de valores bastantes parecidos para que essas pessoas tomem decisões e tenham comportamentos parecidos, e que as outras pessoas apoiem e valorizem (E3, p.19).</p> <p>“Sim, influencia! Principalmente quando se introduzem formas radicais de agir que só conseguem ser eficazes e suportadas por formas de pensar e pela convertibilidade das atitudes. Quando estas transformações não são feitas por uma gestão adequada da mudança, a cultura pode constituir um fator de resistência à atualização da organização. O processo de inovação altera processos, estruturas que envolvem tomadas de decisões, relacionamento entre as equipas e indivíduos, além de diversos aspetos culturais. O comportamento das organizações varia conforme as alterações do ambiente, sejam elas de cunho administrativo ou outros. As inovações organizacionais necessitam de uma cultura organizacional voltada à criatividade. Os elementos culturais ainda influenciam na criatividade e na inovação de duas maneiras: por meio do processo de socialização, onde as pessoas podem saber se os comportamentos criativos e inovadores são parte dos negócios da organização, e por meio de atividades políticas e procedimentos que geram valores que sustentam a criatividade e a inovação (E4, P.19).</p> <p>“Sim, influencia! Ainda mais, sendo uma empresa que está constantemente a inovar e presente em vários países, isto leva-a a estar</p>
--	--	---

		<p>sempre a deparar-se com novos desafios a nível cultural e dos processos de inovação. Os elementos da nossa organização fornecem uma interpretação para membros da organização sobre o que é importante e válido, sendo que os comportamentos convenientes são aplaudidos, recomendados e aderidos, e espera-se que eles sejam seguidos pelos restantes membros da organização (E5, p.19).</p> <p>“Os elementos organizacionais influenciam no processo de inovação, tendo em conta que atualmente estão constantemente confrontados em ir em busca de cenários mais competitivos, complexos e diferenciados, buscando novos desafios, e enfrentando a concorrência e a necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes, ou atender às expectativas dos seus consumidores. Temos que ter uma organização que esteja educada ou montada para processos de inovação, para que toda a equipa esteja preparada e num ambiente inovador para futuros desafios. A inovação acontece numa cultura organizacional que tem como valor “elementos da cultura inovadora”, o que facilita o desenvolvimento de vantagem competitiva e é capaz de se adaptar mais facilmente às mudanças necessárias. Os valores são conhecidos como o coração da cultura organizacional; são crenças e conceitos básicos numa organização e são eles que estabelecem os padrões que devem ser obtidos. Eles provêm de um senso de direção comum, de vital importância: o posicionamento estratégico, e criam o comportamento e o pensamento e o papel de direcionar a visão comum, e servem como padrão de decisões de importante vantagem competitiva (E6, p.19).</p> <p>“A cultura como um processo ativo e em formação constante, é construída por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais que favorecem a cultura de inovação para se operar. Estas etapas na interação dos indivíduos, estes elementos sob a ótica da cultura organizacional, formam a estrutura na qual a cultura se apoia. Os elementos culturais são responsáveis por um clima de inovação e incluem: a liberdade, confiança e prémio de recompensa. Na prestação de serviços, surpreender os clientes com novidades pode ser um diferencial competitivo. Os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são prioritariamente observadas (E7, p.19).</p> <p>“Sim, influencia! Porque os processos de inovação são provocados muitas das vezes pelas necessidades externas. Se bem que na nossa empresa não sofremos grande pressão da inovação por partes do nosso cliente, mas é claro que a cultura da empresa deve favorecer a inovação. É muito importante que se mantenha atento à cultura organizacional que é praticada na nossa organização, cabendo à equipa buscar a fortificação dos valores e processos que impactem positivamente o desenvolvimento do processo de inovação. Temos que ter a sensibilidade de perceber quando devemos inovar e preparar a nossa organização para um ambiente inovador (E8, p.19).</p> <p>“Os processos de inovação são impulsionados pela perceção em atender as necessidades dos clientes para a sobrevivência no mercado. A cultura organizacional ideal aproxima-se de elementos culturais favoráveis à cultura do tipo inovador, capaz de adaptar-se mais facilmente às mudanças necessárias (E9, p.19).</p> <p>“Ter uma ambiente que favoreça e estimule a inovação, é algo complexo e desafiador! Além dos outros recursos, é importante ter pessoas que fazem parte da organização que se sintam motivadas a inovar constantemente na organização. É importante termos conhecimento sobre a inovação e a sua evolução que vem crescendo juntamente com a tecnologia, impulsionando o processo de inovação. Os elementos influenciam na maneira como os valores podem ser definidos e como aquilo que é considerado importante para o alcance do sucesso! Temos que nos adaptar às novas inovações e com valores e culturas diferentes. O nosso profissionalismo, o respeito e os valores que preservamos uns pelos outros, assim como pelos clientes (E10, p.19).</p>
Diversidade cultural		<p>“Antes de mais, é fundamental compreender o conceito de cultura onde estamos inseridos e a sua diversidade nas sociedades humanas. Sendo uma empresa que está em diversos países, logo tem a diversidade de clientes. Culturalmente há que ter em conta uma variedade e convivência de ideias, características ou elementos culturais diferentes. A diversidade de clientes é a chave principal para que a nossa</p>

		<p>empresa se torne mais inovadora, porque a diversidade é uma oportunidade, pois a compreensão da diversidade aumenta o nosso conhecimento e capacidade de compreender e aceitar as diferenças. As vantagens da diversidade acabam por ser muito superiores a qualquer dificuldade inicial que possa surgir por causa das diferenças entre as pessoas. A diversidade tem enormes benefícios: a possibilidade de aprendermos mais sobre outras culturas e sobre outras formas de trabalhar e de ver as coisas, o que enriquece a própria organização sem falar da produtividade e aprendizagem contínua para melhorar a nossa prestação de serviços (E1, p.20).</p> <p>“Aqui, desde do início, temos isso como presente na nossa organização, uma vez que estamos a trabalhar em qualquer parte do mundo! Temos uma plataforma robusta na questão dos serviços. A própria diversidade faz com que a nossa organização se torne inovadora. A nossa própria estratégia empresarial inclui a diversidade como ativo da sua identidade. Tentamos sempre interiorizar as diferenças entre os colaboradores, aprendendo com elas e crescendo graças a elas. Ou seja, aqui pertencemos todos à mesma equipa, com as nossas diferenças entre os colaboradores. A nossa empresa também tem princípios éticos e legais que se aplicam à “anti discriminação” e igualdade para todos. Promovemos formações ou ações de sensibilização mensalmente para toda a equipa sobre as vantagens da diversidade no local de trabalho. São feitas reuniões para estimular a discussão sobre como a empresa pode dirigir melhor a diversidade no local de trabalho(E2, p.20).</p> <p>“A nossa orientação do mercado foi muito decisiva na nossa história! Hoje, quase 90% da sua produção é para os Estados-Unidos, Europa e China. Uma estratégia que ajudou a ultrapassar a crise que também atingiu o têxtil, estando atualmente o volume de negócio em 3 milhões de euros. O mercado nacional já não era suficiente. A partir dos anos 70, passámos para o mercado de exportação, essencialmente Europa e posteriormente para os Estados Unidos, e agora, mais recentemente, para mercados novos que nos permitem ter uma alternativa a uma economia que está demasiado fortalecida no Ocidente. Ter uma força de trabalho multicultural é a melhor solução que qualquer empresa pode adotar. Para além de ser eticamente correto, é uma solução que só traz vantagens! Aqui damos oportunidade a qualquer pessoa, sem a prejudicar por ela ter uma cultura, religião ou filosofia de vida diferentes. No entanto, dar valor às minorias não significa desconsiderar a massa. Nós adotámos essa filosofia. Sempre, desde o nosso percurso, adotou-se o sistema... o tal “modo <i>Self-Service</i>,” que permite à empresa desburocratizar os processos que eram bastante pesados, principalmente ao nível do controlo e gestão de faltas. Permite ainda, para além de flexibilizar mais esse processo, permite tornar a respostas a esse e a muitos outros processos muito mais rápida e mais eficaz e, como já referi, menos burocrática. Neste momento podemos dizer que, passado cerca de um ano da implementação desta nova solução e ultrapassadas todas as dificuldades que foram surgindo e que são normais em processos de mudança como este, podemos dizer que estamos satisfeitos!(E3, p.20)</p> <p>“Nós temos já esta filosofia introduzida desde o início da nossa existência, e confesso que administrar tudo isto requer holística para desenvolver um ambiente organizacional que permita a todos desenvolver plenamente o seu potencial no alcance dos objetivos da empresa! Tentamos desde o início inculcar isso às equipas da organização, porque se toda a equipa não tiver esta perceção, torna-se complicado, porque os resultados organizacionais podem afetar a qualidade do atendimento, de volumes de negócios, de qualidade no trabalho e de lucratividade. Posso dar um exemplo: quando nós fazemos as peças para fora temos que ter outro conceito dos <i>designs</i> e temos que ter um outro padrão de cores e por aí a fora... Por isso, tem que se estar atento, porque as diversidades tem efeitos positivos e negativos.</p> <p>Aqui valorizamos a diferença! Promovemos a igualdade através do reconhecimento e partilha das diferenças. Não excluímos os colaboradores pertencentes ao grupo maioritário em detrimento das minorias. A diversidade tem a ver com todos e está vocacionada para ajudar qualquer empregado. Fazemos um balanço acerca das necessidades dos grupos minoritários e as necessidades da força de trabalho como um todo (E4, p.21).</p>
--	--	---

		<p>“Todos nascem e fazem parte de uma cultura que é a forma da organização social de um grupo com valores, crenças e costumes específicos. Atualmente, com a sociedade globalizada, torna-se cada vez mais premente falar da sua importância e enraizar isso nas organizações ao falarmos da diversidade de clientes. Na realidade, na diversidade existe um confronto das crenças pré-existentes perante as novas ideias e perspectivas que surgem; existem diferentes formas de pensar, fazer e estar; existe, naturalmente, algum desacordo, que, se bem administrado, deve ser encarado como uma oportunidade de fazer diferente e melhor! Vivendo numa sociedade em constante mudança é uma mais-valia poder apreender formas diferentes de pensar e ideias novas para desenvolver. A diversidade é uma grande arma quando se compete no mercado global. Para conseguir ser culturalmente abrangente deve-se ter todas as partes envolvidas no grupo maioritário em detrimento das minorias(E5, p.21).</p> <p>“Em relação a diversidade dos clientes... A nossa empresa trabalha com sectores diferentes, mas a nível de clientes com uma certa diversidade cultural, não temos! São praticamente empresas portuguesas e os clientes também! Mas, mesmo assim, estamos preparados culturalmente para uma eventual diversidade de clientes e sabemos o quão importante a diversidade pode ser para as empresas e estamos abertos sempre a novos funcionários com outra cultura. Adotámos esta filosofia desde o início para que a população em geral saiba! (E6, p.21)</p> <p>“Não tem tanta diversidade dos clientes, mas é importante nós conhecermos e estamos preparados para uma diversidade de clientes. Até a diversidade é uma oportunidade! Aumenta o nosso conhecimento e a capacidade de compreender e aceitar as diferenças, sem falar que as vantagens da diversidade acabam por ser superiores a qualquer dificuldade inicial que possa surgir por causa das diferenças entre as pessoas. Nós aqui temos respeito por qualquer que seja a pessoa em si, tanto cliente ou colaborador! O preconceito e o estereótipo são algo que não existe mesmo na nossa equipa. Aqui sempre adotámos esse conceito desde o início para que a equipa veja esse ponto de vista (E7, p.21).</p> <p>“Nós, para estarmos sempre abertos a qualquer desafio independentemente da diversidade de clientes, o nosso objetivo é sempre manter o cliente satisfeito e estamos dispostos a mudar a nossa postura ou produto para tal, sem dar a impressão que estamos a facilitar os objetivos em prol da diversidade. Fazemos um balanço acerca das necessidades dos minoritários e as necessidades da força de trabalho como um todo! (E8;p.21)</p> <p>“Nós preparámos as empresas no âmbito de perceber que temos diferentes culturas, crenças, normas, artefactos... E com a globalização, atualmente, torna-se cada vez mais premente falar da importância e vantagens da diversidade, integrando as diferenças e semelhanças num todo que é maior do que a soma das partes! Promovendo a igualdade, falando sobre as diferenças, ter uma estratégia da comunicação intercultural, e não só! Fazer uma gestão da diversidade que coexiste no processo empresarial comunicativo, virada para o futuro e animada por uma estratégia de valores, que aceita e utiliza determinadas diferenças e semelhanças como potencial de uma organização. Processo esse que cria para a empresa um valor acrescentado! (E9, p.22)</p>
	Influência na inovação	<p>“Interna, nas empresas, passa muito por aquilo que já respondemos anteriormente. Na cultura envolvente, eu acho, pela experiência... Penso que passa muito pelo que as pessoas hoje têm de experiências (e boas) com os resultados da inovação. O problema não é só a colocação sobre ela... É que há um conjunto de conceitos de inovação, a própria economia de partilha, tantas outras coisas... que</p>

		<p>parece que valem por si próprias e não valem! A inovação em si não tem valor nenhum! O que tem valor é o resultado que a inovação possa trazer às experiências de vida das pessoas e tudo mais... Eu não quero ser inovador só porque fica giro ter um crachá a dizer “inovador”. É importante, se eu conseguir ser inovador, que as pessoas à minha volta (dois, três milhões de pessoas) melhorem e tirem disso algum benefício! E igual é a “economia de partilha”!... É pá... vamos ser todos solidário. Está bem, está bem!... Mas até a própria economia de partilha pode destruir mercados e pode ser ela própria um constrangimento ao desenvolvimento, quer económico quer social das sociedades! Pronto... isto para dizer que incentivar a cultura de inovação é mais do que um conceito. ... (?) ... Quem produz inovação, deve, sobretudo, preocupar-se em que essa inovação se traduza em experiências boas e positivas para os destinatários da inovação. A inovação tem sempre um destinatário. E perceber que a inovação não é um fim em si próprio e às vezes há coisas que funcionam muito bem da forma tradicional! (E1, p.22).</p> <p>“A inovação só entra nas pessoas (empresas) de duas formas: ou impostas pelo estado ou por experiência positiva que as pessoas tenham! É a única forma de fazer com que as pessoas se adaptem a estas inovações, caso contrário, elas estão servidas com uma situação que corresponde às necessidades, portanto... só mudam de duas formas: ou imposta ou com uma agradável utilização desta inovação! Há muitas coisas inovadoras que as pessoas reconheceram que era o que podia achar acontecer é exatamente...? (E2, p.22)</p> <p>“A cultura está relacionada com a existência de um grupo de pessoas. Ela proporciona base de alicerce para o comportamento do grupo, e, além disso, uma vez desenvolvida, a cultura influencia aspetos que dizem respeito ao modo como uma organização lida com as tarefas, resolve problemas e toma decisões. Nós promovemos a cultura de inovação através de desafios, liberdade de expressão, tempo para criar e desenvolver novas ideias... Há um total apoio por partes das lideranças para criar e há um ambiente propício (de humor, diversão e debates). Há uma confiança e abertura entre a equipa!(E3, p.22).</p> <p>“Acaba sempre por influenciar de uma maneira ou de outra! Toda a organização tem a sua cultura própria, diferenciando-se de outras pela forma de fazer coisas e pela maneira de pensar das pessoas presentes no ambiente de trabalho. Para ter e manter uma cultura inovadora é fundamental que os colaboradores compartilhem valores/crenças e pressupostos relacionados com a inovação. Esses elementos traduzem-se em formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos, inclusive aqueles voltados para a inovação. Os nossos elementos da cultura organizacional são trabalhados através do ambiente” (E4, p.22).</p> <p>“Criar um ambiente que favoreça e estimule a inovação é algo desafiador. É preciso ter uma envolvimento dos colaboradores e que estejam motivados a inovar. Ter uma cultura que influencia isto é, sem dúvida, o mais importante. Os colaboradores têm total liberdade de expressão, há tempo para criar e dedicar à criatividade. A própria diversidade de clientes que possuímos nos vai dando ideias novas e diferentes e há constantemente projetos desafiadores. Fazemos <i>workshops</i> e formações na área para os colaboradores” (E5, p.23).</p> <p>“Como tinha referido na outra questão, o próprio elemento da cultura influencia a cultura de inovação. Temos que ter uma cultura voltada para a inovação. Um ambiente propício para tal na organização. Os colaboradores têm total liberdade de opinar em qualquer que seja o tema. Há prémios e recompensas! Sentimos mesmo que há uma confiança e envolvimento de todos e flexibilidade e autonomia de todos” (E6, p.23)</p> <p>“Para promover a cultura de inovação, nós estimulamos, não apenas a tolerância ao risco, a comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos artefactos e produtos (que são os comportamentos visíveis construídos por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais). Além dos artefactos mais visíveis, para inovar é imprescindível o</p>
--	--	---

		<p>compartilhamento de valores e pressupostos relacionados com a inovação. Esses são, na verdade, o centro e a essência da cultura da inovação. Propósitos como a importância do trabalho ser desafiante e a garantia de reconhecimento são, na verdade, alguns dos valores centrais compartilhados por pessoas inovadoras” (E7, p.23).</p> <p>“Para incentivar a cultura de inovação temos que ter uma cultura organizacional que facilita a inovação. Temos que promover na nossa organização projetos desafiadores, a liberdade de expressão para a equipa, disponibilizar ou criar tempo para a equipa criar ideias, promover debates, promover um clima de confiança e abertura” (E8, p.23).</p> <p>“Criar um ambiente que favoreça e estimule a inovação, desenvolver a motivação aos colaboradores e a participação de todos os que compõem a organização. Proporcionar um clima de absoluta confiança e de otimismo e dar total liberdade para expressar as suas ideias, porque só através desse clima é que se desenvolve naturalmente a criatividade que irá contribuir para a geração de novas ideias, levando a organização à aplicação prática dessas novas ideias” (E9, p.23).</p> <p>“Penso que, à partida, temos que ter uma cultura organizacional que facilite a inovação, servindo de fator estratégico no alcance dos objetivos organizacionais. Os elementos que compõem a cultura podem estimular em direção à inovação ou mesmo inibir processos inovadores. Criar um ambiente inovador e uma total abertura para expressar as ideias... Penso que mais à frente, um dos incentivos que poderá ser implementado é as recompensas” (E10, p.23).</p> <p>“ Em primeira mão, temos que ter a noção que todas as organizações possuem uma cultura e os indivíduos inseridos nela! Temos que ter de ante mão, que a cultura influencia aspetos que dizem respeito ao modo como uma organização lida com as suas tarefas, resolve problemas e tomada de decisões. Ter um ambiente propício que incentiva a inovação, agendar reuniões para debater ideias, passar à equipa confiança e abertura, disponibilizar tempo para criar... (E11, p.23).</p>
--	--	--