

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Desenvolvimento de Ações Potenciadoras de uma Cultura de Inovação: O Caso da VMLY&R Lisboa**

Ana Rita Capucho Tomé Rocha

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Fernando Alberto Freitas Ferreira, Professor Associado c/Agregação  
ISCTE Business School

Novembro 2021



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Desenvolvimento de Ações Potenciadoras de uma Cultura de  
Inovação:  
O Caso da VMLY&R Lisboa**

Ana Rita Capucho Tomé Rocha

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Fernando Alberto Freitas Ferreira, Professor Associado c/Agregação  
ISCTE Business School

Novembro 2021



## AGRADECIMENTOS

A participação na 1ª edição do Mestrado em Gestão Aplicada foi um dos meus maiores desafios pessoais e profissionais dos últimos anos. Permitiu-me aprofundar conhecimentos na área da inovação empresarial, que tanto me apaixona, bem como desenvolver o tema no âmbito do presente projeto aplicado. Foi uma decisão fácil e em muito motivada pela importância do tema para a gestão, sobretudo num momento de profundas transformações causadas pela pandemia. Mas, agora, é tempo de agradecer!

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Fernando Alberto Freitas Ferreira, que me inspirou na unidade curricular de *Estratégia para Executivos* e cuja disponibilidade e orientação me ajudaram a chegar a um resultado final coeso e de qualidade. Em segundo lugar, agradeço à Dra. Alexandra Milici, que generosamente partilhou comigo ensinamentos fundamentais para o resultado final deste projeto. Estou imensamente grata por ter feito esta viagem com ambos.

Em seguida, um profundo agradecimento é dirigido à VMLY&R Lisboa, na pessoa do seu *Chief Executive Officer* (CEO), Rodrigo Freixo, por ter embarcado nesta aventura desde o primeiro minuto, motivado pela vontade de pensar na cultura da organização. Agradeço também aos membros do painel de decisores: Ana Pessanha, Daniel Caeiro, Inês França Martins, João Rocha, Judite Mota e Tito Santana, pela generosidade e pelo empenho nas sessões de trabalho que foram essenciais para a concretização da componente prática do projeto.

Agradeço, também, aos meus colegas de mestrado com os quais tanto aprendi e evolui ao longo deste ano, bem como a toda a equipa do ISCTE *Executive Education*, nomeadamente ao Professor Doutor José Crespo de Carvalho, à Nádia Leitão, à Luísa Marques e à Ana Passos.

Um enorme agradecimento é também dirigido à Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, na pessoa do Professor Doutor Jorge Maia Alves, por me ter incentivado a abraçar este desafio e dado todas as condições para compatibilizá-lo com o trabalho que desempenho.

Por fim, um sentido agradecimento ao João, por me ter apoiado em cada etapa deste último ano com o mesmo amor e amizade que nos une há 10 anos. Agradeço ainda à minha mãe, irmã e sogros por todo o apoio dado e que permitiu que superasse esta etapa com sucesso. Dedico este trabalho aos meus filhos, Alice e Afonso, esperando ter-vos mostrado que somos capazes de muito mais do que aquilo que imaginamos e que aprender é uma aventura tão divertida quanto aquelas que lemos nos livros à hora de dormir. E ao meu Pai que, esteja onde estiver, espero que tenha orgulho em mim.

A todos,  
Muito obrigada! *We did it!*

# DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES POTENCIADORAS DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO: O CASO DA VMLY&R LISBOA

## RESUMO

**A**travessamos um momento único da nossa história, um tempo sem precedentes marcado pela mais grave pandemia mundial até hoje vivida e que teve um inegável impacto na vida das organizações. Estas enfrentam hoje um conjunto de desafios que passam pela manutenção das suas culturas, enquanto definem e validam novos modelos de trabalho, novos modelos de negócio e repensam profundamente as vantagens competitivas que até então detinham. A inovação é uma atividade fundamental nestes processos. Assim, o presente projeto começa por expor os principais contributos da literatura sobre cultura organizacional e sobre a promoção da cultura de inovação no seio das organizações. Através de uma abordagem baseada em *Problem Structuring Methods* (PSMs) e *Design Thinking*, procurar-se-á analisar o tema central deste projeto, aplicando-o à empresa VMLY&R Lisboa, que pretende refletir sobre a sua cultura organizacional e aumentar o seu potencial de inovação. Para tal, fez-se uso da técnica *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL), considerada um PSM, que permitiu estudar e compreender as relações de causa-efeito que influenciam a problemática em estudo, envolvendo a organização na reflexão estratégica sobre o tópico e perseguindo uma abordagem colaborativa e construtivista. Em conjunto com a empresa, validaram-se os principais resultados do estudo e propôs-se um conjunto de ações concretas que permitem potenciar a sua cultura de inovação, ao mesmo tempo que são resumidos os principais contributos e as limitações da presente aplicação.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional; *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL); *Design Thinking* (DT); Inovação; *Problem Structuring Methods* (PSMs); VMLY&R Lisboa.

**JEL Classification:** M10, M21.



# ENHANCING A CULTURE OF INNOVATION: THE CASE OF VMLY&R LISBON

## ABSTRACT

**W**e are going through a unique moment in our history, an unprecedented time marked by the most serious pandemic in the world to date, which had undeniable impact on the organizations' external environment. Companies now face a set of challenges and try to keep on with their cultures, while defining and validating new working models, new business models and deeply rethinking the competitive advantages they had until now, with innovation being a fundamental activity in these processes. Thus, the present study identifies the main contributions in the literature on organizational culture and on the promotion of innovation within organizations. Based on Problem Structuring Methods (PSMs) and Design Thinking, we analyze the study's central topic, applying it to VMLY&R Lisboa, which intends to reflect on its own organizational culture and enhance its potential for innovation. To this end, DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL), a PSM, is used, allowing cause-and-effect relationships between innovation factors that influence this topic to be understood, while pursuing a collaborative and constructivist approach. The main results were validated by the company's Chief Executive Officer (CEO), allowing a set of concrete actions that can enhance a culture of innovation in VMLY&R Lisboa to be proposed. The contributions and limitations of the present study are also discussed.

**Keywords:** DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL); Design Thinking (DT); Innovation; Problem Structuring Methods (PSMs); Organizational Culture; VMLY&R Lisboa.

**JEL Classification:** M10, M21.



## SUMÁRIO EXECUTIVO

**É** difícil encontrar um período nas últimas décadas que tenha pressuposto tantas e tão profundas alterações à vida das organizações como o presente. Parece evidente o impacto que o atual cenário de pandemia teve nos modelos de trabalho e na cultura de muitas organizações a nível global. Torna-se, por isso, pertinente compreender os mecanismos por detrás destes conceitos de cultura organizacional e de inovação, fundamentais para as empresas poderem reencontrar-se nesta encruzilhada e continuar a manter-se relevantes e competitivas nos mercados/setores em que operam. O desafio de pensar e de conceber culturas organizacionais orientadas para a inovação é crucial na gestão e pressupõe uma abordagem multidisciplinar à qual são chamados contributos essenciais que vão da estratégia à psicologia, passando pelo *design*.

Neste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo definir uma abordagem metodológica construtivista e colaborativa, a partir da qual seja possível produzir um conjunto de recomendações sobre como pode a empresa VMLY&R Lisboa adotar um conjunto de ações potenciadoras da sua cultura de inovação. Para tal, tomámos como ponto de partida uma breve revisão da literatura, que permite conhecer quais os principais contributos na área da cultura organizacional, da inovação e do cruzamento de ambos, salientando os seus principais benefícios e limitações. Sendo uma destas limitações a falta de estudos que espelhem as realidades idiossincráticas de determinadas empresas, como é o caso da VMLY&R Lisboa, uma agência de publicidade pertencente a uma *network* internacional, pretende-se, com este estudo, colmatar essa falta e analisar a problemática à luz da realidade desta empresa em particular. Para tal, apresenta-se, de modo sequencial, a metodologia a adotar e que surge da combinação de duas técnicas, *Design Thinking* e *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL), que emanam ambas da área dos *Problem Structuring Methods* (PSMs) como abordagens construtivistas e colaborativas e que permitem facilitar a visualização de problemas complexos e trazer objetividade para os processos de tomada de decisão.

Como etapa seguinte, procedeu-se à implementação destas técnicas com recurso a duas sessões de trabalho com um painel de decisores da VMLY&R Lisboa, representantes de várias áreas-chave dentro da organização. Na sequência destas sessões de trabalho, foi possível definir um conjunto de 122 critérios considerados centrais para a compreensão da problemática em foco (*i.e.*, ações potenciadoras de uma cultura de inovação), tendo sido decidida a organização

desses critérios em cinco *clusters* e, posteriormente, priorizados os mais relevantes dentro de cada um desses *clusters*. Com essa informação foi possível, então, aplicar a técnica DEMATEL, produzindo as matrizes de influência e os respectivos diagramas, que, de forma visual e muito intuitiva, permitem compreender quais os *clusters* mais importantes e quais as ações potenciadoras de uma cultura de inovação mais relevantes dentro de cada *cluster*, bem como as respetivas relações de causa-efeito.

Uma vez obtidos os principais resultados da aplicação da técnica DEMATEL, organizou-se uma sessão de consolidação com o *Chief Executive Officer* (CEO) da VMLY&R Lisboa. Esta sessão permitiu corroborar a pertinência da abordagem metodológica e dos principais resultados obtidos, ressaltando-se o compromisso da organização com a criação de um plano de ação que preveja medidas concretas para dar resposta aos *insights* gerados pelo presente estudo.

A grande vantagem do presente estudo passa pela visão holística que oferece à análise do tema, que é complexo e ambíguo, alicerçando o caminho para a redefinição de uma cultura de organização mais orientada para a inovação numa empresa que não só vive um momento de profundas transformações, como tem na inovação o seu grande ativo. Por fim, futuras linhas de investigação sobre este tema podem passar por complementar as técnicas utilizadas com outras, a fim de aprofundar ainda mais os resultados obtidos, bem como equacionar novos métodos que permitam, com mais tempo, discutir os resultados e construir um plano de ação que seja também ele colaborativo e pensado de forma multidisciplinar.

# ÍNDICE GERAL

Capítulo 1 – Introdução Geral .....	1
1.1. Contextualização Inicial do Tema .....	1
1.2. Estrutura e Objetivos de Investigação .....	1
1.3. Metodologia e Processos .....	2
1.4. Estrutura do Documento .....	3
1.5. Principais Resultados Esperados .....	3
Capítulo 2 – Breve Revisão da Literatura .....	5
2.1. Cultura Organizacional e Inovação: Conceitos Basilares .....	5
2.2. Desenvolvimento de Ações Potenciadoras de uma Cultura de Inovação .....	9
2.3. Estudos Anteriores: Contributos e Limitações .....	14
2.4. Limitações Recorrentes .....	16
<i>Sinopse do Capítulo 2</i> .....	17
Capítulo 3 – Enquadramento Metodológico .....	18
3.1. <i>Problem Structuring Methods e Design Thinking</i> .....	18
3.2. A Técnica DEMATEL .....	21
3.3. Contributos Esperados para Ações Potenciadoras de Cultura de Inovação .....	25
<i>Sinopse do Capítulo 3</i> .....	26
Capítulo 4 – Implementação e Análise de Resultados .....	27
4.1. Contextualização e Fontes .....	27
4.2. Aplicação PSM e DEMATEL .....	29
4.3. Análise de Resultados .....	37
4.4. Consolidação, Implicações e Recomendações .....	44
<i>Sinopse do Capítulo 4</i> .....	46
Capítulo 5 – Conclusão .....	47
5.1. Principais Resultados Alcançados .....	47
5.2. Resumo dos Contributos Práticos para a VML&R Lisboa .....	48
5.3. Sugestões de Trabalho Futuro .....	50
Referências Bibliográficas .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

### FIGURAS

Figura 1: Mapa de Relações Causa-Efeito DEMATEL .....	24
Figura 2: Instantâneo da Primeira Sessão de Grupo – Identificação das Ações .....	28
Figura 3: Instantâneo da Segunda Sessão de Grupo – Painel de Decisores da VMLY&R Lisboa e Facilitadores .....	29
Figura 4: Diagrama DEMATEL Inter-Clusters .....	37
Figura 5: Diagrama DEMATEL para o Cluster 1 – Espaço Físico .....	38
Figura 6: Diagrama DEMATEL para o Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos .....	40
Figura 7: Diagrama DEMATEL para o Cluster 3 – Processos .....	41
Figura 8: Diagrama DEMATEL para o Cluster 4 – Cultura .....	42
Figura 9: Diagrama DEMATEL para o Cluster 5 – Formação .....	43
Figura 10: Instantâneos da Sessão de Consolidação com o Principal Decisor da VMLY&R Lisboa .....	44

### TABELAS

Tabela 1: Clusters Definidos e Respetivos Critérios mais Influentes de Acordo com o Painel de Decisor .....	30
Tabela 2: Matriz de Influência Direta Inter-Clusters .....	31
Tabela 3: Matriz de Influência Direta para o Cluster 1 – Espaço Físico .....	31
Tabela 4: Matriz de Influência Direta para o Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos ....	32
Tabela 5: Matriz de Influência Direta para o Cluster 3 – Processos.....	33
Tabela 6: Matriz de Influência Direta para o Cluster 4 – Cultura .....	33
Tabela 7: Matriz de Influência Direta para o Cluster 5 – Formação .....	34
Tabela 8: Matriz de Influência Direta Normalizada X Inter-Clusters .....	34
Tabela 9: Matriz de Identidade I – Inter-Clusters .....	35
Tabela 10: Matriz $(I - X)$ – Inter-Clusters .....	35
Tabela 11: Matriz $(I - X)^{-1}$ – Inter-Clusters .....	35
Tabela 12: Matriz de Influência Total T – Inter-Clusters .....	36
Tabela 13: Matriz de Influência Total T – Inter-Clusters (Cálculos Auxiliares).....	36

Tabela 14: Cálculos Auxiliares para a Conceção do Mapa de Relações Causa-Efeito.....	37
Tabela 15 e 16: Matriz de Influência Total <i>T</i> e Cálculos Auxiliares para o <i>Cluster 1 – Espaço Físico</i> .....	38
Tabela 17 e 18: Matriz de Influência Total <i>T</i> e Cálculos Auxiliares para o <i>Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos</i> .....	39
Tabela 19 e 20: Matriz de Influência Total <i>T</i> e Cálculos Auxiliares para o <i>Cluster 3 – Processos</i> .....	41
Tabela 21 e 22: Matriz de Influência Total <i>T</i> e Cálculos Auxiliares para o <i>Cluster 4 – Cultura</i> .....	42
Tabela 23 e 24: Matriz de Influência Total <i>T</i> e Cálculos Auxiliares para o <i>Cluster 5 – Formação</i> .....	43
Tabela 25: <i>Top 5</i> Critérios com Resultados Mais Elevados na Matriz de Influência Total <i>T</i> no Conjunto de Todos os <i>Clusters</i> .....	49

## PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

AHP/ANP	– <i>Analytic Hierarchical/Network Process</i>
CCO	– <i>Chief Creative Officer</i>
CEO	– <i>Chief Executive Officer</i>
CVF	– <i>Competing Values Framework</i>
DEMATEL	– <i>DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory</i>
DT	– <i>Design Thinking</i>
MACBETH	– <i>Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation TecHnique</i>
PROMETHEE	– <i>Preference Ranking Organization METHod for Enrichment of Evaluations</i>
PSM	– <i>Problem Structuring Method</i>
SODA	– <i>Strategic Options Development and Analysis</i>
TOPSIS	– <i>Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution</i>

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

**N**este primeiro capítulo, pretendemos fazer uma breve introdução ao presente estudo. Essa introdução será composta pelos seguintes conteúdos: (1) contextualização inicial do tema; (2) principais objetivos da investigação conduzida; (3) metodologia e processos adotados; (4) estrutura do presente estudo; e (5) principais resultados que se esperam obter.

### 1.1. Contextualização Inicial do Tema

A cultura organizacional é um tema central da gestão, orientador da forma como uma empresa se organiza, como estrutura os seus processos internos, como gere os seus recursos e como garante as suas vantagens competitivas num contexto global de cada vez maior concorrência (Gailly, 2018). Assim, parece fácil compreender como a literatura se debruça tanto sobre como se pensa e constrói uma cultura organizacional, bem como sobre como essa cultura se cruza com a área da inovação, que se revela igualmente crucial. É precisamente no cruzamento de ambos os temas que o presente estudo se debruçará, fazendo recurso ao caso concreto da empresa VMLY&R Lisboa para definir um conjunto de ações que possam potenciar a sua cultura de inovação.

Tendo em consideração o tema em foco e a sua complexidade, será adotada uma abordagem metodológica *soft*, recorrendo a *Problem Structuring Methods* (PSMs), especificamente aos métodos *Design Thinking* (DT) e *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL), para tentar produzir recomendações com objetividade e substância empírica, que possam suportar a reflexão estratégica e a tomada de decisão da empresa.

### 1.2. Estrutura de Objetivos

O momento atual de pandemia que vivemos produziu efeitos não só a nível social, mas também a nível económico, com impactos tremendos numa série de atividades-chave das organizações.

As mesmas enfrentam, hoje, profundas transformações nos seus modelos de trabalho e veem a sua cultura ser desafiada, questionada e repensada. Este é o fenómeno do momento presente da vida das organizações, que confere pertinência ao presente estudo e que o torna tão relevante para a empresa VMLY&R Lisboa. Assim, o principal objetivo do presente estudo passa por *definir um conjunto ações a implementar que permitam potenciar uma cultura de inovação nesta empresa, através da aplicação das metodologias DT e DEMATEL.*

Paralelamente a este processo, será igualmente um objetivo deste estudo fomentar a discussão construtiva, o diálogo e o trabalho colaborativo no seio da organização, como meio essencial para se estabelecerem modelos de pensamento partilhados que permitam criar as condições para efetivar a mudança que se pretende operar. Por fim, o terceiro e último objetivo será o de validar a aplicabilidade do modelo proposto ao caso concreto da empresa VMLY&R Lisboa, fomentando uma cultura de inovação.

### **1.3. Metodologia e Processos**

Tal como mencionado, o presente estudo segue uma abordagem epistemológica construtivista (*cf.* Belton & Stewart, 2002) e, para tal, importa, como ponto de partida, compreender os conceitos basilares de cultura organizacional, de inovação e de cultura de inovação. Este último, nascendo do cruzamento dos anteriores e sendo central para o presente estudo, reveste-se de especial importância. Esta breve revisão de literatura permite, também, descortinar as principais limitações metodológicas e, como tal, definir uma abordagem que permita colmatá-las.

Neste caso, uma das principais limitações encontradas passa pela definição de modelos genéricos que nem sempre refletem a natureza idiossincrática das diferentes organizações, razão pela qual, no âmbito do presente estudo, tentamos ultrapassar esta questão ao recorrer a técnicas construtivistas e colaborativas, que partem da experiência dos próprios participantes e decisores para pensar em possíveis soluções, com base em modelos dinâmicos e visuais que permitem agilizar o processo de tomada de decisão ao compreender a influência que determinados aspetos exercem sobre o tema em foco, bem como as relações de causa-efeito entre eles. Concretamente, propor-nos a desenvolver um conjunto de ações potenciadoras de uma cultura de inovação na empresa VMLY&R Lisboa e, para tal, iremos recorrer às metodologias multicritério DT e DEMATEL, que emergem da área dos PSMs (Belton & Stewart, 2002) e que se revelam interessantes no fomento ao diálogo, à participação ativa e à

decomposição de problemas complexos, com vista à sua compreensão e perceção das relações de causa-efeito que os influenciam.

#### **1.4. Estrutura do Documento**

Por forma a responder aos principais objetivos delineados para o presente estudo, o mesmo encontra-se estruturado em cinco capítulos que se organizam da seguinte forma:

- O *Capítulo 1* diz respeito à presente introdução, onde é possível encontrar uma contextualização inicial do tema, os objetivos da investigação, a abordagem metodológica e os principais resultados que se esperam alcançar;
- O *Capítulo 2* apresenta uma breve revisão de literatura, primeiramente sobre os conceitos basilares de cultura organizacional e inovação e, seguidamente, sobre as ações potenciadoras de uma cultura de inovação. O capítulo inclui, ainda, uma síntese dos principais contributos e limitações de estudos anteriores;
- O *Capítulo 3* detalha a metodologia a adotar no estudo, justificando a sua pertinência. Inicialmente, faz-se um enquadramento aos PSMs e à metodologia DT, particularizando depois na técnica DEMATEL. Por fim, definem-se ainda os principais contributos esperados a partir da abordagem metodológica adotada;
- O *Capítulo 4* centra-se na implementação da metodologia e na análise dos principais resultados obtidos através da aplicação da técnica DEMATEL ao tema central do estudo;
- O *Capítulo 5* debruça-se sobre a conclusão do estudo, resumindo os principais resultados alcançados, apresentando os contributos práticos para a empresa VMLY&R Lisboa e sugerindo linhas de investigação futuras.

#### **1.5. Principais Resultados Esperados**

Tal como referido anteriormente, o objetivo central do presente estudo é o desenvolvimento de ações potenciadoras de uma cultura de inovação aplicadas ao caso particular da empresa VMLY&R Lisboa, permitindo refletir estrategicamente sobre um tema que se encontra na ordem do dia de forma holística e construtivista. Assim, espera-se que a presente investigação conduza à definição de um conjunto de critérios que estejam a impactar positiva e/ou

negativamente a cultura de inovação desta organização, sendo possível estabelecer relações de causa-efeito entre eles e priorizar aqueles que se tornem mais relevantes, a fim de operar uma mudança concreta no seio desta organização com vista a potenciar a sua cultura de inovação. É também esperada a publicação dos resultados alcançados numa revista científica da especialidade, no sentido de promover a divulgação do trabalho aqui desenvolvido a nível internacional.

## CAPÍTULO 2

### BREVE REVISÃO DA LITERATURA

**A** cultura organizacional e a inovação são os dois temas centrais deste estudo, que procura trazer à luz do dia a importância de ambos para a gestão estratégica e para a *performance* competitiva das empresas num mercado cada vez mais global, cada vez mais ágil e em constante mutação acelerada por disrupções tecnológicas e mudanças rápidas nos consumidores e seus hábitos de consumo. Estes são temas amplamente estudados e é vasta a literatura que permite aprofundar a compreensão dos mecanismos inerentes quer à cultura organizacional das empresas, quer à sua orientação para a inovação. O que se pretende através do presente estudo é cruzar ambos os conceitos teóricos e perceber, de forma aplicada, como podem as empresas levar a cabo ações orientadas para sedimentar uma cultura organizacional que coloque a inovação num lugar primordial, partindo do caso prático da empresa VMLY&R Lisboa. Por conseguinte, este presente capítulo tem como objetivo fazer um levantamento dos principais estudos e conceitos associados à cultura organizacional e à inovação. Para concretizá-lo, este capítulo dividir-se-á da seguinte forma: (1) apresentação dos conceitos basilares de cultura organizacional e inovação; (2) compreensão das principais ações potenciadoras de uma cultura de inovação, bem como as suas principais vantagens e desafios; (3) identificação de estudos anteriores, elencando os seus contributos e limitações; e (4) reconhecimento das limitações recorrentes destes estudos existentes.

#### 2.1. Cultura Organizacional e Inovação: Conceitos Basilares

Uma das definições centrais de cultura organizacional foi desenvolvida por Schein (1984, p. 3), que define o termo como: “*the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*”. A partir deste entendimento da cultura organizacional como uma construção mental e emocional que permite integrar determinada organização, o autor define que a mesma pode expressar-se em diferentes níveis, nomeadamente: (1) nos artefactos visíveis que constituem a

organização, tais como o ambiente da organização, os seus espaços físicos, os seus códigos de conduta e vestuários, entre outros; (2) nos seus valores, que influenciam diretamente os padrões comportamentais das equipas; e (3) nas suposições subentendidas pelos membros, que integram determinada cultura organizacional e que expressam valores e códigos de conduta tipicamente inconscientes e que influenciam a forma como se expressam comportamentos e ações nas organizações.

Tipicamente, estas culturas organizacionais estão na base da criação das organizações e surgem a partir dos seus fundadores e das figuras de liderança que emergem nessas mesmas organizações, algo que se traduz na extrema importância que estas figuras têm na passagem da cultura para os restantes membros que a venham a integrar. Ainda assim, Schein (1984) destaca também a importância da evolução no tempo e do carácter iterativo da cultura organizacional. Como refere o autor: “*new members do bring new ideas and do produce culture change, especially if they are brought in it at high levels of the organization [...] Ultimately, the process of discovering new solutions will be more a result of interactive, shared experiences*” (Schein, 1992, p. 10).

Estudos empíricos ressaltam a importância da cultura organizacional na orientação de mercado das empresas e numa melhor *performance* competitiva e financeira (cf. Homburg & Pflesser, 2000), assim como o seu impacto nas atitudes e nos comportamentos das equipas, bem como na sua eficiência (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009). Segundo Zheng, Yang e McLean (2010), a cultura organizacional também contribui fortemente para a gestão do conhecimento e para a organização e eficiência estratégica das organizações. Nesse sentido, O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) descrevem-na como uma poderosa ferramenta que influencia o comportamento das equipas para além dos sistemas formais de controlo, dos procedimentos estabelecidos e das cadeias hierárquicas. Todas estas abordagens demonstram, então, a importância crucial da cultura organizacional e da sua estreita ligação com a *performance* das empresas.

Contrastando com esta visão mais estática da cultura organizacional, existe uma linha de investigação que preconiza que a cultura e os indivíduos se influenciam mutuamente (Kitayama, 2002; Markus, & Kitayama, 2010), bem como que a cultura é produto de elementos de organização livre, tais como as práticas ou processos mentais (Kitayama, 2002), levando a concluir que estes comportamentos, num contexto grupal (de cultura), não são necessariamente determinados pelos valores partilhados e internalizados das diferentes culturas organizacionais.

Nesta sequência, é relevante para a compreensão da cultura organizacional abordar também a perspetiva de Stanford (2007), que se dedica ao estudo da forma como a cultura

organizacional pode ser desenhada e redesenhada ao longo do tempo, cruzando esta área com a do *design*. Com efeito, “*organization design is the whole sequence of work that results in an alignment of vision/mission, values/operating principles, strategies, objectives, tactics, systems, structure, people, processes, culture and performance measures in order to deliver the required results in the operating context*” (Stanford, 2007, p. 16). Isto expõe, de forma aparentemente clara, a importância da adaptabilidade e da natureza iterativa da cultura organizacional.

A partir da sua obra seminal “*Guide to Organisation Design: Creating High-performing and Adaptable Enterprises*”, Stanford (2007) defende que os líderes que se interessam pela área de *design* organizacional, fazem-no orientados pela crença de que as organizações têm o desempenho que estão desenhadas para proporcionar ou facilitar. Assim, esta é uma área que ganha especial relevância e que deve obedecer aos seguintes cinco princípios orientadores: (1) o *design* deve ser definido em função da estratégia de negócio e do contexto em que opera a empresa; (2) o *design* de uma organização deve ser feito com uma abordagem holística em que importa ter em consideração os sistemas, estruturas, equipas, medidas de *performance* e desempenho, processos e cultura da mesma; (3) o *design* orientado para o futuro para o qual a organização se encaminha é sempre preferível ao *design* orientado para o presente; (4) o *design* organizacional não deve ser operacionalizado de forma leviana, pois implica um processo intenso e que consome vários recursos da empresa; e (5) o *design* é um processo fundamental e que deve estar na base das organizações, não sendo uma medida reparadora para as falhas pontuais das empresas.

Intimamente relacionado com este contexto de adaptabilidade necessário à cultura organizacional, encontramos também o contributo de Cameron, De Graff, Quinn e Thakor (2006), que, na sua *Competing Values Framework* (CVF), identificam quatro culturas organizacionais principais que variam consoante a maior ou menor flexibilidade e livre-arbítrio dessas mesmas culturas, bem como o seu foco no contexto interno ou externo. Assim, temos: (1) *adhocracy*, na qual o foco está na adaptabilidade, agilidade e flexibilidade, com o objetivo final de gerar um resultado altamente diferenciador e de ponta; (2) *clan*, no qual o foco está na coesão, participação e comunicação, com o objetivo final de manter a motivação e o desenvolvimento de compromisso nas equipas; (3) *hierarchy*, na qual o foco está nos processos, na consistência e na aferição do desempenho, com o objetivo final de atingir eficiência, atingir metas e cumprir *deadlines*; e (4) *market*, na qual o foco está no consumidor, na produtividade e na *performance* competitiva, com o objetivo final de ganhar quota de mercado, obter lucro e atingir os objetivos delineados.

No que fiz respeito ao conceito de inovação, seguimos a linha de pensamento de Schumpeter (1934), um dos primeiros autores a debruçar-se sobre o assunto e que defende que as empresas devem identificar novas oportunidades de exploração económica a partir dos recursos que controlam e das capacidades que detêm, algo que deverá conduzir ao processo contínuo de introdução de novos produtos ou serviços no mercado e que constituam soluções inovadoras e melhores do que as já existentes. O contributo da inovação para o sucesso das empresas foi também estudado por Drucker (1954), que a considerou uma função essencial e, décadas mais tarde, veio também a estar presente na definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2010), que destacou o potencial da inovação e o seu contributo para o crescimento económico no longo prazo. Em linha com esta perspetiva, estão vários estudos que identificam a inovação como um *driver* essencial na luta pela vantagem competitiva, quer dos países, quer das empresas (Cefis & Marsili, 2006; Tellis, Prabhu & Chandy, 2009). Em termos gerais, a inovação pode, também, ser definida como sendo radical ou incremental, se disser respeito à capacidade de inovar de forma disruptiva na criação de produtos, serviços ou tecnologias que, na maior parte dos casos, tornam o que existia anteriormente obsoleto, ou à capacidade de produzir inovações que refinam ou melhoram produtos, serviços ou tecnologias existentes, respetivamente (*cf.* Subramaniam & Youndt, 2005). Pode ainda ser técnica ou administrativa (*cf.* Han, Kim, & Srivastava, 1998), ou aplicada a produtos ou processos (*cf.* Chen, 2009).

Na obra *Navigating Innovation*, Gailly (2018, p. 14) propõe uma definição de inovação que é estruturante para o presente estudo: *“innovation can be defined as the combination of newness and change, or as a change toward something new. An innovation can therefore be defined according to its scope (“what is new?”) and its intensity (“how big is the change?”). The word “innovation” can refer both to the outcome – something has changed – and to the process – a change is under way”*. Gailly (2018, p. 4) vai mais longe e afirma, ainda, que: *“what has changed in recent decades is that innovation has evolved from an exceptional event to the new normal. In the past, most firms could cope with innovation as an occasional shock. Today, global and industry trends force firms to constantly make decisions regarding existing and emerging innovations. Innovation has to be on the strategic agenda of every firm, and the ability to deal with innovation has become critical”*. Sobre este ponto, Hogan e Coote (2013, p. 1618) acrescentam ainda que: *“innovation is a prerequisite for success in increasingly dynamic and competitive markets. In the service economy of the 21<sup>st</sup> century, firms compete on their service products and processes, and on their solutions, strategies, and service delivery. In*

*professional firms in particular, a culture of innovation is a crucial precursor to the types of innovative behaviors that can sustain organizations and foster organizational renewal”.*

Conclui-se, assim, que o conceito de cultura organizacional é multidimensional e pode ser analisado sob vários pontos de vista que cruzam áreas tão diversas como a estratégia empresarial, finanças e/ou, até, o *design*. Parece evidente, também, que o intuito de pensar, conceptualizar e implementar uma cultura organizacional tem por base questões estratégicas, de adaptação ao contexto económico e social e de *performance* pretendida. Já no que diz respeito ao conceito de inovação, conclui-se que o mesmo foi amplamente estudado e se traduz numa relação íntima com a *performance* competitiva das empresas, sendo considerado central para que as empresas acompanhem as tendências de mercado e as inovações tecnológicas e continuem a satisfazer as necessidades dos seus consumidores com produtos ou serviços relevantes no longo prazo. No próximo ponto procurar-se-á, então, explorar a relação entre a cultura organizacional e as ações que potenciam e favorecem a inovação.

## **2.2. Desenvolvimento de Ações Potenciadoras de uma Cultura de Inovação**

Pretende-se, neste ponto, estabelecer uma relação estreita entre os conceitos de cultura organizacional e de inovação, com o objetivo de compreender, do ponto de vista científico, quais são os mecanismos, processos e características fundamentais da cultura organizacional que suportam e potenciam uma cultura de inovação.

Começamos, então, com os contributos de Hogan e Coote (2013), que desenvolveram um estudo interessante, a partir do modelo de Schein (1992), para estudar as relações de interdependência entre cultura organizacional, inovação e *performance*. O seu contributo para a literatura é fundamental uma vez que, partindo de um teste ao modelo de Schein (1992), concluem que: (1) por si só, o valor da inovação numa cultura organizacional não é suficiente para gerar uma melhoria de *performance* da empresa; (2) a arquitetura dos espaços físicos, os rituais, as histórias e a própria linguagem adotados no seio da cultura organizacional podem, sim, ter um contributo positivo no estímulo a uma cultura de inovação; e (3) é de extrema importância, para fomentar a inovação, a existência de uma cultura organizacional que crie as condições para que as equipas possam correr riscos, onde se incentive um constante questionamento e vontade de alterar o *status quo*, que valorize e reconheça o esforço, a dedicação e as conquistas dos seus colaboradores, que fomente a cooperação entre as equipas e onde os valores da flexibilidade, abertura e comunicação interna estejam presentes.

Michelis, Aladin e Pollack (2019) procuraram estudar a correlação entre a cultura de inovação e a *performance* associada ao lançamento de novos produtos. Para tal, tomam como ponto de partida o modelo de oito dimensões criado por Dombrowski, Kim, Desouza, Braganza, Papagari, Baloh e Jha (2007) e validaram a sua relevância no desenvolvimento de novos produtos, conseguindo ainda adicionar uma nova dimensão. As nove dimensões identificadas como essenciais para a definição de uma estratégia e implementação de uma cultura de inovação são, então, as seguintes: (1) *innovative mission and value statements* que, no fundo, segundo Dombrowski *et al.* (2007, p. 193), constituem “*the directives that bring together employees, work practices, and the whole being of the organization*”; (2) *democratic communication*, que é uma dimensão em que é possível identificar quando são eliminadas as barreiras e criados espaços seguros para que esta comunicação ocorra. Tal como identificam Dombrowski *et al.* (2007, p. 193), “*when members of an organization are encouraged to participate in decision-making and problem resolution, they feel empowered to take additional roles*”; (3) *safe spaces*, que permitam aos colaboradores das organizações expor abertamente os seus receios, dúvidas e insucessos, não ter medo de falhar e perseguir ideias por muito arriscadas que sejam; (4) *flexibility*, que pode ser expressa de várias formas (*e.g.*, rotação de função, rotação geográfica, *job swapping* e encontros *cross-industry*), algo que permite às equipas compreender a organização como um todo, trabalhar a empatia e a compreensão sobre áreas onde, muitas vezes, os conflitos emergem e gerar novas perspetivas sobre as áreas de negócio das suas organizações; (5) *boundary spanning*, que é uma definição que dependerá necessariamente do tipo de limites impostos pelas diferentes organizações, quer ao nível da sua dimensão, do modelo de negócio, da oferta de produtos ou dos próprios limites impostos pelas estruturas hierárquicas existentes. Quanto mais possível for alargar o horizonte destes limites e mais eficaz for a gestão da comunicação entre esses limites ou fronteiras, mais bem-sucedidos serão os esforços de inovação (Tushman, 1977); (6) *collaboration*, que consiste na integração das perspetivas e dos contributos das várias funções dentro da organização (Tsai & Hsu, 2014) e que, numa base essencial de confiança, podem ser trabalhados em conjunto para potenciar a inovação (Dombrowski *et al.*, 2007); (7) *incentives*, que podem consistir em pequenas recompensas, incentivos, prémios ou distinções que reforcem positivamente e reconheçam o envolvimento e dedicação das equipas e dos colaboradores; (8) *leadership* ou o apoio formal que as figuras de liderança devem assegurar na promoção da inovação. Segundo Dombrowski *et al.* (2007, p. 199), esta liderança dos processos de inovação deve assumir a seguinte forma: “*facilitation of innovation champions or sponsorship*”; e (9) *sustainability*, uma vez que Michelis *et al.* (2019) identificam uma preocupação crescente no seio das organizações

relativamente à integração de questões ambientais e de sustentabilidade nos processos de inovação.

Numa outra perspectiva, igualmente central no âmbito do presente estudo, encontra-se a definição que Price (2007, p. 320) estabelece do *mindset* organizacional orientado para a inovação. Ou seja, “*to many, innovation means simply increasing R&D spending. To others, a corporate commitment to innovation is expressed by slogans on the wall [...] The correct definition of innovation is problem solving. It is the ability to see a need and to think creatively how that need might be met in a better way. That is, we apply technology – maybe new technology, maybe old technology – in novel ways to fashion that better way*”. Tomando esta definição como ponto de partida, o autor define a existência de quatro dimensões principais que distinguem as organizações extremamente inovadoras, nomeadamente: (1) *awareness*, que implica a capacidade de correlacionar várias ferramentas e conceitos para chegar à melhor forma de resolver os problemas de inovação; (2) *intense motivation*, que, segundo Price (2007, p. 323), implica fatores intrínsecos e extrínsecos, consubstanciando-se ambos da seguinte forma: “*the extrinsic factors include such tangibles as incentive compensation, benefits, physical working environment, appropriate tools and organization structures [...] of much greater importance in a highly innovative organization are intrinsic factors. Intrinsic motivating factors are psychological. They come from within people. They are based on values such as integrity and trust; they come as a result of beliefs such as belief in and commitment to mission. These are the most powerful forces that inspire people to reach beyond their normal capacities*”; (3) *a surfeit of skills and competence*, algo que acaba por expressar um denominador comum em organizações altamente inovadoras (e.g., a presença de profissionais altamente qualificados). O fator de atração desse talento neste tipo de empresas é, precisamente, a sua capacidade inovadora e de se reinventar ao longo do tempo, porque afinal de contas todos queremos fazer parte de boas empresas e de equipas vencedoras, permitindo-nos crescer e aprender ao longo da vida; e (4) *supportive infrastructure*, que traduz a importância de disponibilizar às equipas os recursos necessários para potenciar o seu trabalho inovador. Esta dimensão tem impacto até na própria gestão financeira das organizações, sendo que Price (2007, p. 325) defende o seguinte: “*for a service business, defining R&D as innovation expenditure borders on the ridiculous. Innovation expenditure include technical expenditure outside of R&D, as well as marketing and administration expenditure that occur in conjunction with launching new businesses and major new internal processes that change the way the business is managed and operated*”. Por último, o próprio *Chief Executive Officer* (CEO) e as figuras de liderança dentro da estrutura organizacional devem demonstrar capacidades inovadoras e

interesse pelo tema, servindo ambos como motor para a motivação das suas equipas (Price, 2007).

A perspetiva comportamental de Claver, Llopis, Garcia e Molina (1998), relativamente à cultura de inovação, encarada como uma forma de pensamento e de ação que se desenvolve no seio de uma organização e que potencia o surgimento de novas ideias e encara a mudança como um mecanismo de eficiência necessário, é também estruturante neste projeto. Segundo Claver *et al.* (1998, p. 61), “*for innovative culture to succeed, certain requirements must be met involving four kinds of attitudes: (1) corporate management is willing to take risks; (2) the participation of all members of the firm is requested; (3) creativity is stimulated; and (4) there is shared responsibility*”. Esta relação da cultura de inovação e criatividade já foi objeto de vários estudos empíricos, que destacam a importância da diversidade no fomento à criatividade no seio das organizações (*cf.* Kauppila, Bizzi, & Obstfeld, 2018), ao trabalho colaborativo e em equipa (*cf.* Aggarwal & Woolley, 2018) e à relação direta entre o fomento de uma cultura organizacional criativa e a capacidade competitiva de inovação das empresas (*cf.* Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). A evidência científica permite ir mais longe e afirmar que “*creative companies generate higher innovative output*” e que uma “*creative corporate culture is positively associated to firm value*” (Fiordelisi, Renneboog, Ricci, & Lopes, 2019, p. 2).

No âmbito do presente estudo, iremos focar-nos também em duas obras fundamentais que abordam o tema de forma complementar. Por um lado, Robinson e Aronica (2009) defendem a perspetiva de que a criatividade deve ter a mesma importância conferida à literacia, sendo esta uma competência transversal que deve ser estimulada transversalmente desde os sistemas de ensino à forma como as empresas são geridas, a fim de apoiar os processos de transformação social, económica, política e ambiental, entre outros, a que assistimos. Segundo os autores: “*creativity involves several different processes that wind through each other. The first is generating new ideas, imagining different possibilities, considering alternative options*” (Robinson & Aronica, 2009, p. 72), algo que resulta numa definição de criatividade que se aplica em várias dimensões na cultura de inovação empresarial a que nos temos reportado. Em paralelo, Kelley e Kelly (2013) destacam outra competência essencial que definem como *creative confidence*. Conforme referem os autores, “*at its core, creative confidence is about believing in your ability to create change in the world around you. It is the conviction that you can achieve what you are set out to do. We think this self-assurance, this belief in your Creative capacity, lies at the heart of innovation*” (Kelley & Kelley, 2013, p. 2).

Uma outra abordagem à forma como as empresas lidam com as inovações pode ser obtida através de Christensen e Overdorf (2000), que indicam que a capacidade de lidar com

inovações radicais está intimamente relacionada com os seus recursos, processos e valores. Isto faz com que as organizações de maior dimensão tenham maior dificuldade em responder a mudanças de paradigma, pelo que a forma de resolver este desafio de adaptabilidade na sua cultura organizacional será a criação de uma unidade diferenciada e/ou de uma nova empresa onde seja possível criar condições para que a inovação floresça (Christensen & Raynor, 2003).

Christensen (1997, p. xxi) aprofunda ainda mais estas questões e defende que *“most companies with a practiced discipline of listening to their customers and identifying new products that promise greater profitability and growth are rarely able to build a case for investing in disruptive technologies until it’s too late”*. Esta visão de que as grandes empresas tendem a ter uma visão conservadora faz com que as suas estruturas, altamente complexas e burocráticas, tenham pouca agilidade na identificação de novas oportunidades para fomentar a inovação e a geração de novas ideias. Trata-se de um fenómeno que ocorre precisamente porque as organizações procuram investir em novos mercados ou tecnologias inovadoras com base em dimensões de mercado e previsões financeiras, que, quando lidamos com inovações disruptivas, são [quase] impossíveis de definir, levando àquilo a que Christensen (1997) define como *the innovator’s dilemma*.

Admitir a fragilidade das organizações nestes processos de gestão de inovação é fundamental e deverá levar os gestores a decidir por um de três caminhos possíveis para ultrapassar esta incapacidade de ser ágil na adoção e incorporação de novas inovações no seio das organizações. Objetivamente, esses caminhos são os seguintes: (1) *“acquire a different organization whose processes and values are a close match with the new task”*; (2) *“try to change the processes and values of the current organization”*; e (3) *“separate out an independent organization and develop within it the new processes and values that are required to solve the new problem”* (Christensen, 1997, p. 172).

Estabelecida, então, a relação entre os conceitos de cultura organizacional e os respetivos processos e mecanismos que podem potenciar uma cultura de inovação no seio das organizações, passamos, em seguida, a elencar os principais contributos e limitações de alguns estudos levados a cabo até à data sobre o tema central do presente trabalho.

### 2.3. Estudos Anteriores: Contributos e Limitações

A análise dos assuntos abordados nos pontos anteriores permite concluir que, quer no âmbito da cultura organizacional, quer no âmbito da inovação, há vários contributos empíricos e científicos que permitem uma compreensão holísticas dos dois temas.

No que diz respeito à cultura organizacional, estudos anteriores contribuem para uma visão quer mais sistémica e estrutural do conceito (Schein, 1992), quer mais relacionada com aspetos de estratégia, competitividade e *performance* (e.g., Homburg & Pflesser, 2000; O'Reilly *et al.*, 1991; Zheng, Yang, & McLean, 2010). Se alguns autores veem a cultura organizacional como algo imutável e uma estrutura sedimentada nos valores e recursos das empresas, outros defendem uma perspetiva mais flexível e abordam o assunto do ponto de vista comportamental e do impacto das equipas na própria evolução da cultura organizacional (e.g., Gregory *et al.*, 2009; Kitayama, 2002; Markus & Kitayama, 2010). É, ainda, mencionada uma correlação entre a cultura organizacional e o *design*, sabendo que o desenho dessa mesma cultura está na fundação de uma cultura orientada para a adaptabilidade e para a melhoria contínua (Stanford, 2007).

Em termos de limitações, importa destacar a importância das relações interpessoais e do contexto cultural, social e económico nessas mesmas dinâmicas de criação, implementação e alteração da cultura organizacional no seio das empresas. Para além disso, o franco crescimento, um pouco por todo o mundo, de *startups* e de empresas de base tecnológica, que fazem uso de metodologias *lean*, ágeis e colaborativas, pode ter uma relação direta e ser uma dimensão interessante que permita aprofundar, do ponto de vista empírico, as aprendizagens sobre cultura organizacional e/ou, até mesmo, a sua correlação e o impacto no tecido empresarial de maior dimensão.

Relativamente à cultura de inovação, é possível identificar estudos que permitem, por um lado, afirmar o seu impacto direto na *performance* e na competitividade das empresas (e.g., Cefis & Marsili, 2006; Drucker, 1954; Schumpeter, 1934; Tellis *et al.*, 2009), bem como estudos que se debruçam mais sobre as diferentes tipologias de cultura organizacional, trazendo alguma compreensão àquelas mais orientadas para a inovação. É ainda possível encontrar trabalhos que analisam as características, as dimensões constitutivas e os processos associados à promoção de uma cultura inovadora (e.g., Claver *et al.*, 1998; Dombrowski *et al.*, 2007; Hogan & Coote, 2013; Price, 2007; Tsai & Hsu, 2014; Tushman, 1997). Por fim, importa destacar os estudos empíricos que permitem compreender as dimensões mais comportamentais da cultura de inovação e a forma como as equipas têm um papel ativo na sua definição e

operacionalização, dando especial destaque à importância da criatividade como potenciadora de uma cultura de inovação (e.g., Aggarwal & Woolley, 2018; Anderson *et al.*, 2014; Fiordelisi *et al.*, 2019; Kelley & Kelley, 2013; Kauppila *et al.*, 2018; Robinson & Aronica, 2009).

Fundamental para a compreensão das dinâmicas de cultura inovadora associadas a diferentes empresas são também os contributos de Christensen (1997), Christensen e Overdorf (2000) e Christensen e Raynor (2003). Com perspetivas complementares, estes autores trazem à luz da discussão a incapacidade de empresas de grande dimensão terem a agilidade suficiente para lidar com a inovação, sobretudo a disruptiva, processo para o qual os seus valores, processos internos e burocracias pode contribuir negativamente. Assim, uma das estratégias para continuar a perseguir uma cultura de inovação poderá passar pela alteração desses valores e processos, pela aquisição de empresas promissoras que, de forma mais ágil, já estejam a lidar com essa inovação que se pretende incorporar ou a criação de uma nova empresa para ganhar a agilidade necessária.

As várias dimensões abordadas da cultura de inovação nas organizações constituem um contributo precioso para qualquer organização que pretenda pensar sobre estas questões e incorporá-las na sua estratégia. No entanto, a discussão do assunto não deixa de ter limitações que se prendem com o facto de, muitas vezes, estas análises estarem centradas em empresas de setores de atividade específicos, sendo que trabalhar a inovação é um desafio em muito intrincado na própria natureza, modelo de negócio, mercado e clientes das empresas (*cf.* Castela, Ferreira, Ferreira, & Marques, 2018). Por isso, será sempre um desafio estabelecer um modelo de cultura de inovação transversal a todas as empresas e a fórmula que funciona como uma empresa em determinado setor de atividade, poderá não funcionar com outra no mesmo setor ou noutra distinto.

Por fim, o momento de profunda transformação nos comportamentos de consumo, de socialização e nos modelos de trabalho causada pela situação pandémica que vivemos a nível mundial, bem como a aceleração nos processos de digitalização numa série de setores de atividade e da indústria 4.0, colocam desafios que a inovação de há décadas atrás poderá não estar preparada para resolver. Importa perceber se as empresas poderão continuar a perseguir a inovação pensando nos seus valores, processos e equipas da mesma forma ou se novos desafios exigem novas soluções que ainda estamos a aprender, pouco a pouco, a compreender.

## 2.4. Limitações Recorrentes

Os estudos anteriores têm limitações claramente identificáveis que se prendem com o facto de procurarem analisar o tema de forma generalizada. Ora, os tempos que vivemos, pautados por profundas transformações e disrupções sociais, económicas, políticas, culturais e tecnológicas, exige uma análise individualizada das empresas, sendo fundamentais, para tal, abordagens construtivistas orientadas para os processos internos das organizações como motor de mudança (Belton & Setwart, 2002). No próximo capítulo, passaremos à apresentação do enquadramento metodológico do presente estudo, que tornará claro que a abordagem que procuramos seguir é a da aplicação de metodologias e técnicas como DT e DEMATEL, que expõem relações de casualidade e estão na base da proposta de ações orientadas para a mudança que iremos propor para a empresa VMLY&R Lisboa, algo que não acontece nos estudos anteriormente analisados.

Em suma, os estudos analisados apresentam limitações gerais/recorrentes relacionadas com: (1) a forma como as variáveis adjacentes à cultura organizacional e à inovação se relacionam; e (2) a aparente ausência de análises dinâmicas das relações causais entre essas mesmas variáveis. É precisamente para tentar colmatar estas limitações que iremos seguir um caminho que, do ponto de vista metodológico, permite estruturar, analisar e propor alterações de problemas complexos, conforme explicado no próximo capítulo.

## ***SINOPSE DO CAPÍTULO 2***

O presente capítulo foi pensado para apresentar os conceitos basilares deste estudo (*e.g.*, cultura organizacional e inovação), fazendo uma revisão tão completa quanto possível da principal e mais relevante literatura produzida sobre o assunto e que permita a sua compreensão à luz dos objetivos estabelecidos. O primeiro ponto do capítulo dedicou-se à cultura organizacional no seu sentido mais lato, elencando os estudos mais estruturantes que a definem como elemento central na gestão de empresas e/ou como fator determinante na *performance* competitiva das mesmas. Do seu sentido mais lato e sistémico, até às determinantes processuais e comportamentais das diferentes culturas organizacionais, terminámos o primeiro ponto destacando a essência mutável e iterativa da cultura organizacional, o seu impacto direto na *performance* das organizações e o seu cruzamento com a área do *design*. No segundo ponto, fez-se o levantamento dos principais estudos dedicados aos tópicos da inovação e da cultura de inovação das organizações. Foram analisados e discutidos os contributos de diversos autores que se dedicaram ao estudo das características que determinam uma cultura organizacional orientada para a inovação, bem como os mecanismos que incentivam a mesma. Analisou-se esta cultura de inovação sob o ponto de vista conceptual, processual, comportamental e de impacto na *performance* das organizações. Paralelamente, apresentou-se a principal literatura que analisa as idiossincrasias dos processos de inovação, bem como a forma como, em grandes organizações, por mais que se fomente a inovação, os processos internos burocráticos, as figuras de liderança e as próprias forças das organizações se traduzem em fragilidades na agilidade na resposta às inovações, sobretudo se forem disruptivas. Acrescem, ainda, as dinâmicas de mercado decorrentes do cada vez maior número de *startups* e empresas de base tecnológica que causam profundas transformações nos mercados e tornam este desafio da inovação ainda maior. Por fim, foram analisados os principais contributos e limitações da literatura produzida na área da cultura organizacional orientada para a inovação, que se tem focado, sobretudo, na análise generalizada deste tema, sendo que a abordagem do presente estudo coloca ênfase na necessidade de identificar e de analisar causas e efeitos, com abordagens construtivistas, que reflitam a natureza única da empresa VMLY&R Lisboa. No próximo capítulo, passaremos precisamente a identificar esta abordagem construtivista de análise de problemas complexos com base nas relações de causa-efeito entre variáveis, que servirá de base orientadora a partir da qual se poderão produzir recomendações à referida empresa, por forma a apoiá-la no seu processo interno de reposicionar a sua cultura organizacional, potenciando o seu carácter inovador a fim de continuar a manter-se relevante e competitiva num mercado nacional e global.

**O** capítulo que iremos agora iniciar procura fazer o enquadramento metodológico que estará na base dos processos que iremos conduzir no sentido de compreender a realidade da empresa VMLY&R Lisboa e, da forma mais adequada e realista possível, propor soluções que permitam à mesma adotar ações potenciadoras de uma cultura de inovação. Como tal, apresentaremos em seguida as metodologias a aplicar e que se estruturam da seguinte forma: (1) *Problem Structuring Methods* (PSMs) e *Design Thinking* (DT); (2) técnica *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL); e (3) os contributos esperados que estas abordagens metodológicas possam trazer para o objetivo final de desenvolver ações potenciadoras de uma cultura de inovação na VMLY&R Lisboa.

#### 3.1. *Problem Structuring Methods e Design Thinking*

Os *Problem Structuring Methods* (PSMs) apresentam-se como abordagens qualitativas orientadas para a resolução de problemas de decisão complexos e que derivam da área da Investigação Operacional (IO), nomeadamente como uma resposta alternativa à, até então, abordagem quantitativa mais tradicional (Rosenhead & Mingers, 2001). Os PSMs nascem da necessidade de planeamento militar historicamente associada ao período da II Guerra Mundial, mas que depressa se desenvolveram e foram aplicados a outras áreas do conhecimento (Ackoff, 1979 e 2001).

O conceito de PSM foi inicialmente introduzido por Rosenhead (1989), através da sua obra seminal "*Rational Analysis for a Problematic World*" e, mais tarde, desenvolvido por Rosenhead e Mingers (2001). A criação deste novo conceito surgiu da necessidade de encontrar modelos de resolução de problemas sociais complexos, que não encaixam na objetividade das abordagens quantitativas mais tradicionais (Mingers & Rosenhead, 2004). Desenha-se, a partir daqui, uma distinção entre as abordagens designadas *hard* – tipicamente monocritério e onde, através de modelos matemáticos e objetivos, se tentam resolver problemas de forma racional e objetiva – e as abordagens *soft*, tipicamente multicritério e que pressupõem o envolvimento de um maior número de *stakeholders* e a necessidade de um menor número de dados (Ferreira,

2011). Ou seja, as abordagens *soft* traduzem uma forma alternativa de dar resposta ao que Rosenhead (2013, p. 1162) descreve como “*situations in which intangibles, uncertainty, and value diversity as well as complexity are crucial presences*”.

Uma análise cuidada da literatura permite identificar três grandes áreas que definem os PSMs e, subsequentemente, a sua aplicação, nomeadamente: (1) as características dos problemas; (2) os métodos de análise dos problemas; e (3) as suas dimensões filosóficas (Smith & Shaw, 2019). No que diz respeito à caracterização dos problemas que devem ser analisados à luz dos PSMs, estes foram definidos ao longo do tempo por vários autores como “*messy*” (Ackoff, 1979), “*wicked*” (Rittel & Webber, 1972), de natureza pluralista envolvendo diferentes *stakeholders* com visões e objetivos distintos entre si (Jackson & Keys, 1984), de natureza dinâmica e emergentes em sistemas complexos que interagem entre si (Ackoff, 1979), oriundos de contextos onde há uma significativa falta de dados fiáveis (Mingers & Brocklesby, 1997), onde os modelos matemáticos não podem ser facilmente aplicáveis (Simpson, 1978) e/ou que requerem constante negociação (Pidd, 2009). A lista é extensa e torna-se difícil resumir todos os atributos que qualificam estes problemas como suscetíveis de serem tratados com recurso à abordagem *soft*. No entanto, Smith e Duncan (2019, p. 404) procuraram tratar estes critérios de forma holística, referindo que “*they cannot be exhaustively formulated, every formulation is a statement of a solution, there is no stopping rule, there is no true or false, there is no exhaustive list of operations, there are many explanations for the same problem, there is no immediate or ultimate test, solutions are “one shot” and every problem is unique*”.

No que concerne à forma como os PSMs analisam os problemas, importa referir que a sua abordagem é sistémica e procura identificar as relações causais entre vários elementos em análise, em vez de ter uma visão estática e compartimentada desses mesmos elementos. Assim, os PSMs exploram assuntos sistémicos (Midgley, Cavana, Brocklesby, Foote, Wood, & Ahuriri-Driscoll, 2013), com o objetivo de construir entendimento e compromisso entre os vários *stakeholders* envolvidos no processo de decisão (Ackermann, 2012). Isso é feito através da facilitação (Franco & Montibeller, 2010), da participação (Rosenhead, 1996) e do estímulo ao diálogo (Mingers & White, 2000), algo que permite decompor os problemas em análise. O objetivo final passa por gerar um processo de aprendizagem que permita definir as ações a levar a cabo para a resolução de determinado problema (Pidd, 2009). Do ponto de vista filosófico, a base empírica dos PSMs é a de que os problemas reais são subjetivos e têm uma base de construção social e interpretativa, algo que faz com que só possam ser resolvidos através da participação ativa de todos os que nele estão envolvidos (Rosenhead & Mingers, 2001).

Entre os muitos exemplos de PSMs existentes (*cf.* Rosenhead & Mingers, 2001), a abordagem *Design Thinking* (DT) tem vindo a ganhar popularidade e a ser amplamente adotada por empresas em todo o mundo como alavanca para os seus processos de inovação. Com efeito, é possível encontrar estudos científicos que destacam a amplitude de áreas às quais a metodologia se consegue adaptar (*e.g.*, Beverland, Wilner, & Micheli, 2015; Cooperrider, 2010), bem como os seus princípios subjacentes (Michelis *et al.*, 2019) e a sua ligação às capacidades organizacionais (*e.g.*, Elsbach & Stigliani, 2018; Zheng, 2018).

De acordo com Nakata e Hwang (2020), torna-se, então, fundamental compreender três aspetos fundamentais da metodologia DT, nomeadamente: (1) em que consiste; (2) qual o *mindset* associado à metodologia; e (3) quais as ações concretas a ela associadas e que tornam possível perceber o seu real impacto na *performance* das organizações. Com efeito, em primeiro lugar, Nakata e Hwang (2020, p. 118) propõem que a metodologia seja entendida como uma “*design-based approach to solving human problems*”, algo que está em linha com o que defendem vários outros autores (*e.g.*, Brown, 2008; Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2016; Liedtka, 2015; Micheli, Wilner, Bhatti, Mura, & Beverland, 2019). De seguida, Nakata e Hwang (2020) resumem o *mindset* da DT em três características principais: (1) *human centeredness*, materializada na capacidade de colocar o ser humano (*e.g.*, clientes ou utilizadores) no centro do processo de inovação e pensar os processos de inovação com o objetivo principal de lhes proporcionar experiências com significado e memoráveis; (2) *abductive reasoning*, que se baseia no constante questionamento do *status quo*, no desafio ao estado atual das coisas e na procura intensa por melhores alternativas; e (3) *leaning-by-failing*, que coloca o processo de tentativa e erro como central para a implementação da metodologia e para o processo de inovação, algo que contrasta de forma demarcada com as perspetivas que defendem que o caminho da inovação deverá consistir na redução do risco (*cf.* Summers & Scherpereel, 2008). Por fim, no que refere às ações concretas associadas à DT, Nakata e Hwang (2020, p. 125) referem que “*critically we find that design thinking leads to successful new products and services. This finding confirms that design thinking is value-enhancing for firms. In so doing, it opens up the possibility that other methods tapping into the fuller expanse of human experiences are effective paths to innovation*”.

Em conformidade com Kelley e Littman (2001), a aplicação prática da metodologia é baseada nas seguintes fases: (1) *understand*, que corresponde à fase inicial da metodologia na qual importa compreender o mercado, a tecnologia, os utilizadores e clientes, bem como ter uma visão o mais completa possível do problema que se procura resolver; (2) *observe*, que é a fase de carácter [quase] antropológico da metodologia e que preconiza a observação dos

problemas e seus principais públicos-alvo através da empatia, a fim de ter um entendimento o mais humanizado possível desse mesmo problema; (3) *visualize*, em que os novos conceitos que surgem através de processos de criatividade e ideação; (4) *evaluate-and-refine*, que constituem um pilar base da metodologia na qual se defende que todas as boas ideias com potencial de aplicabilidade devem ser tangibilizadas e prototipadas, a fim de ser testadas junto dos utilizadores finais e refinadas com base no *feedback* recebido por parte dos mesmos; e (5) *implement*, ou seja, a fase de concretização e comercialização de um novo conceito depois de testado e validado.

Importa ter presente que a metodologia DT pode ser complementada com outras técnicas ou métodos, no sentido de tornar mais robusta a sua aplicação. No presente estudo, iremos integrar a DT com o método DEMATEL, no sentido de conseguir dar resposta à segunda categoria de limitações recorrentes identificadas no capítulo anterior.

### **3.2. A Técnica DEMATEL**

Não havendo na literatura evidência de que existe um método ou técnica multicritério superior, a decisão da escolha entre os vários métodos existentes depende da adequação da abordagem ao contexto de decisão (*e.g.*, Brito, Pérez-Gladish, Govindan, & Meidutė-Kavaliauskienė, 2019). Neste sentido, são vários os métodos multicritério que podem ser utilizados, entre os quais se destacam os seguintes: *Analytic Hierarchical/Network Process (AHP/ANP)* (Saaty, 1987), *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (MACBETH)* (Bana e Costa, Corrêa, & Vansnick, 1999; Ferreira & Santos, 2021), *Preference Ranking Organization METHod for Enrichment of Evaluations (PROMETHEE)* (Behzadian, Kazemzadeh, Albadvi, & Aghdasi, 2010; Bottero, D'Alpaos, & Oppio, 2018), *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)* (Behzadian, Otaghsara, Yazdani, & Ignatius, 2012) e DEMATEL.

No presente estudo, será escolhida a técnica DEMATEL, uma vez que tem como objetivo identificar e analisar as relações de causa-efeito entre critérios, informando sobre a direção e a intensidade das relações entre essas causas e efeitos, que podem ser diretas ou indiretas (Sara, Stikkelman, & Herder, 2015). Com efeito, esta opção metodológica parece perfeitamente ajustada ao propósito deste estudo, que se centra em propor ações concretas que permitam à empresa VMLY&R levar a cabo ações que potenciem uma cultura de inovação.

O método DEMATEL surgiu entre 1972 e 1976 por via do *Science and Human Affairs Program* promovido pelo Battelle Memorial Institute de Genebra (cf. Gabus & Fontela, 1972). A mesma tem crescido em termos de importância e a sua aplicação tem vindo a diversificar-se em diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo: (1) ciências computacionais e inteligência artificial; (2) investigação operacional; (3) gestão; e (4) ciências ambientais (Tzeng, Chiang, & Li, 2007; Yazdi, Khan, Abbassi, & Rusli, 2020). A sua aplicação prática resume-se em seis passos principais, tal como definido por Chen, Lin e Tzeng (2019), Ho, Tsai, Tzeng e Fang (2011) e Lin, Hsieh e Tzeng (2010).

#### *Passo 1 – Calcular a matriz inicial de influência direta A*

Uma vez identificados os elementos que serão objeto de avaliação, o primeiro passo fundamental passa por criar uma matriz de influência direta com base na opinião dos decisores envolvidos. Assim, se assumirmos  $n$  fatores como  $F = \{F_1, F_2, F_3, \dots, F_n\}$  e  $m$  decisores no grupo de decisão  $D = \{D_1, D_2, D_3, \dots, m\}$ , importa especificar o quanto o fator  $F_i$  tem de influência direta no fator  $F_j$ , recorrendo a uma escala de cinco pontos com os seguintes níveis: 0 = sem influência; 1 = influência baixa; 2 = influência média; 3 = influência alta; e 4 = influência muito alta (Sumrit & Anuntavoranich, 2013; Yazdi, Khan, Abbassi, & Rusli, 2020).

No que diz respeito à matriz de influência individual (e.g., de cada decisor), a mesma é expressa por  $A^k = [a_{ij}^k]_{n \times n}$ , em que  $a_{ij}^k$  equivale ao resultado do julgamento do decisor e  $k$  traduz de forma numérica a sua participação no processo de avaliação, variando entre 1 e  $m$  ( $1 \leq k \leq m$ ). Recolhendo a opinião dos  $m$  decisores, irão obter-se, então,  $A^1, A^2, A^3, \dots, A^m$  matrizes e será possível calcular a matriz média que é dada pela seguinte equação (1):

$$A_{ij} = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m a_{ij}^k, \text{ com } i, j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

#### *Passo 2 – Determinar a matriz de influência direta normalizada X*

Posteriormente, importa calcular  $X$ . Ou seja, a matriz de influência direta normalizada, utilizando para tal a fórmula (2) (Lin *et al.*, 2010):

$$X = s \times A \quad (2)$$

sendo que  $s$  é calculado de acordo com a equação (3):

$$s = \min_{i,j} \left[ \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right], \text{ com } i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

*Passo 3 – Determinar a matriz de influência total  $T$*

Nesta terceira etapa da aplicação da técnica, é necessário calcular a matriz de influência total  $T$ , que se obtém através da expressão (4) (Chen *et al.*, 2019):

$$T = X + X^2 + X^3 + \dots + X^h = X(I - X)^{-1}, \text{ quando } \lim_{h \rightarrow \infty} X^h = [0]_{n \times n} \quad (4)$$

*Passo 4 – Obter os vetores  $R$  e  $C$*

Da soma das colunas e das linhas da matriz de influência total  $T$ , chegamos aos valores dos vetores  $R$  e  $C$ , respetivamente, conforme as equações (5) e (6) (Lin *et al.*, 2010):

$$R = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} = [r_i]_{n \times 1} = (r_1, \dots, r_i, \dots, r_n) \quad (5)$$

$$C = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]'_{1 \times n} = [c_j]'_{1 \times n} = (c_1, \dots, c_j, \dots, c_n) \quad (6)$$

*Passo 5 – Determinar o valor de threshold ( $\alpha$ )*

A partir do cálculo da matriz total  $T$ , é possível obter o valor do *threshold* ( $\alpha$ ), tendo em consideração os  $N$  elementos da matriz (Sumrit & Anuntavoranich, 2013). O valor deste *threshold* obtém-se a partir da equação (7):

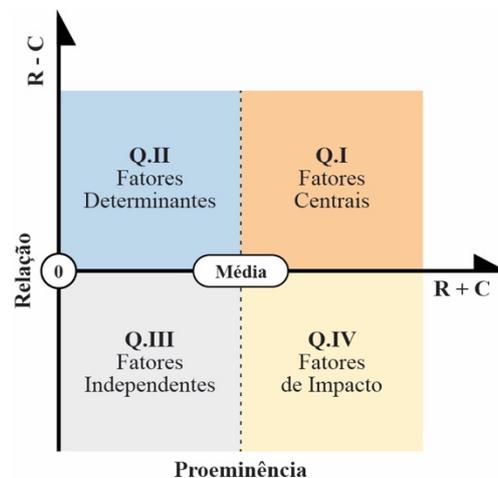
$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n [t_{ij}]}{N} \quad (7)$$

Esta é a fase onde se torna possível eliminar os efeitos elencados com menor expressão dentro da matriz (*cf.* Sumrit & Anuntavoranich, 2013), facilitando a interpretação da relação

estrutural entre os fatores (cf. Lee, Tzeng, Yeih, Wang, & Yang, 2013; Si, You, Liu, & Zhang, 2018).

### Passo 6 – Conceber o mapa de relações causa-efeito

O último passo consiste na conceção do mapa de relações a partir da combinação dos pares de coordenadas  $(R + C)$  e  $(R - C)$ . Os fatores podem, assim, ficar posicionados num dos quatro quadrantes apresentados na *Figura 1* (Yazdi *et al.*, 2020).



**Figura 1: Mapa de Relações Causa-Efeito DEMATEL**

Fonte: Yazdi *et al.* (2020, p. 5, adap.).

Através da visualização do mapa de relações causais, é possível eleger quais os fatores centrais e que deverão ser objeto de reflexão estratégica. A análise dos dados obtidos através da aplicação desta técnica permite, assim, chegar a conclusões e produzir recomendações, algo que importa para o resultado final do presente estudo e que, como referido anteriormente, se propõe compreender a realidade atual da empresa VMLY&R Lisboa e fazer recomendações de como poderá potenciar a sua cultura de inovação.

Tal como em outros métodos, a técnica DEMATEL tem vantagens e limitações, destacando-se como principal vantagem o pressuposto de não assumir precocemente que os fatores estejam interligados, tratando-os de forma individualizada (Shieh, Wu, & Huang, 2010). Este método permite, ainda, analisar as influências mútuas, diretas ou indiretas, entre os fatores, bem como facilitar a visualização de problemas complexos, tornando-a muito acessível aos vários atores envolvidos (Lo, Liou, Huang, Chuang, & Tzeng, 2020; Singh & Sarkar, 2020).

Por fim, importa ter presente que a técnica em si não serve o propósito de resolver problemas complexos, mas sim de avaliar as relações de causa-efeito a fim de suportar processos de tomada de decisão. A mesma tem como principais desvantagens o alcance limitado dos resultados devido às relações de interdependência que implicam, por vezes, a exclusão de fatores importantes para o processo de decisão, bem como o facto de não ter em consideração o peso relativo dos decisores nesses mesmos processos ou a sua busca por alternativas (Si *et al.*, 2018). Ainda assim, a sua aplicação no âmbito do presente estudo parece dotar-se de grande potencial, sendo importante analisar os potenciais contributos para a temática em discussão.

### **3.3. Contributos Esperados para o Desenvolvimento de Ações Potenciadoras de uma Cultura de Inovação**

A partir da aplicação prática da técnica DEMATEL, bem como do recurso aos princípios orientadores, *mindset* e ações associados à metodologia DT, espera-se ser possível obter dados concretos, objetivos e facilmente visualizáveis sobre as relações de causa e efeito entre os fatores que possam contribuir para uma melhoria da situação atual em que se encontra a empresa VMLY&R Lisboa e que a levam a procurar estratégias e recomendações de ações a adotar no sentido de potenciar uma (maior) cultura de inovação. Sendo esta uma empresa que se dedica à prestação de serviços de comunicação estratégica, publicidade e transformação digital dos clientes com os quais trabalha, mas com uma estrutura de dependência para com os princípios orientadores definidos pela casa-mãe WPP, é natural que a mesma se sinta a atravessar um momento de profundas transformações às quais não se consegue adaptar fácil e agilmente devido à sua estrutura pré-estabelecida.

Aplicar estas metodologias e os dados que a partir delas esperamos conseguir obter, permitirá propor um caminho alternativo, construído a partir da evidência científica, que permita à empresa perceber qual a rota a seguir para potenciar uma cultura inovadora, bem como manter-se relevante, adotando novos valores, métodos de trabalho e processos que espelhem os avanços tecnológicos, mudanças sociais e contextos de competitividade de setor que enfrenta.

### SINOPSE DO CAPÍTULO 3

Este terceiro capítulo teve como propósito apresentar a abordagem metodológica que irá ser aplicada ao presente estudo. Assim, numa primeira fase, definiram-se conceitos centrais de *Problem Structuring Methods* (PSMs) e a dicotomia entre as abordagens *hard*, intimamente ligadas à aplicação de métodos matemáticos, e as abordagens *soft*, que surgem como uma alternativa focada na participação ativa dos *stakeholders* relevantes e prevendo a inclusão de elementos subjetivos no contexto de decisão. Em seguida, apresentou-se a abordagem *Design Thinking* (DT) como um dos PSMs existentes e que será estruturante no presente estudo. Apresentaram-se definições consensualmente geradas na literatura e o *mindset* associado a esta abordagem que, segundo Nakata e Hwang (2020), é uma “*design-based approach to solving human problems*”. O ponto seguinte foi dedicado a apresentar a técnica DEMATEL, que será aplicada ao presente estudo em combinação com DT. As principais vantagens desta abordagem prendem-se com: (1) identificação e análise das relações de causa e efeito entre critérios, gerando informação sobre a direção e a intensidade dessas mesmas relações de forma direta ou indireta; (2) possibilidade de identificar as relações de causa-efeito críticas para o problema sobre o qual nos debruçaremos; e (3) expressão dos principais resultados que permitirão emitir recomendações, no caso do presente estudo, à empresa VMLY&R Lisboa, de forma visual e intuitiva. Foi feito, ainda, um enquadramento passo-a-passo da forma como a técnica se aplica, bem como exploradas as suas limitações práticas, que passam sobretudo pelo seu foco muito centralizado nas realidades intrínsecas da empresa, não se podendo assim traduzir em conclusões generalizadas que possam ser extrapoladas para outras organizações. Da combinação de DT e da técnica DEMATEL resultará a abordagem metodológica que permitirá uma análise construtivista, baseada no envolvimento de *stakeholders* relevantes da VMLY&R Lisboa. De forma ativa, colaborativa e criativa, este painel de decisores procurará contribuir para uma reflexão da situação atual e dos critérios fundamentais que permitirão à empresa concretizar ações que potenciem a sua cultura de inovação. Com esta abordagem *human-centered*, criativa e dinâmica, esperamos obter dados fundamentais sobre os princípios envolvidos na problemática, que permitam aferir as relações de causa e efeito da problemática em questão e propor caminhos a seguir pela empresa com vista à prossecução do objetivo final. No próximo capítulo, passaremos à aplicação combinada de DT com a técnica DEMATEL, bem como à apresentação dos resultados obtidos em contexto real, juntamente com as principais conclusões e limitações resultantes. Será ainda tratada a validação do estudo por parte do decisor principal da empresa.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS E ANÁLISE

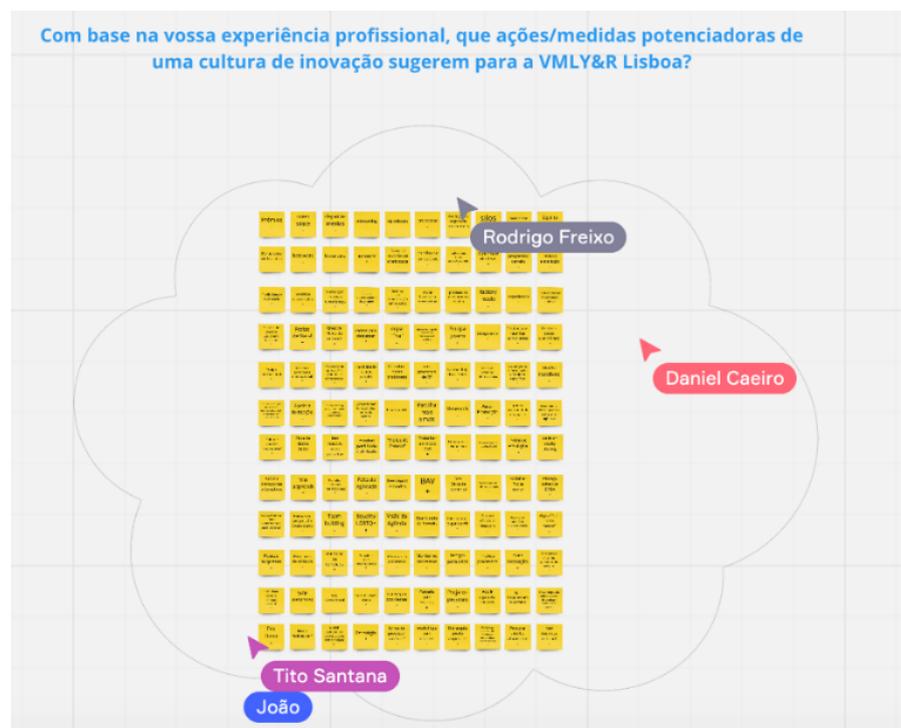
No presente capítulo, iremos concretizar a componente empírica do estudo, que será orientada pelas abordagens metodológicas anteriormente apresentadas. O objetivo principal será, através de uma abordagem multicritério, construtivista e colaborativa, concluir sobre as principais ações que poderão potenciar a cultura de inovação na empresa VMLY&R Lisboa. Assim, tendo em consideração as várias fases de estruturação do problema em análise, baseadas na aplicação das técnicas DT e DEMATEL, serão desenvolvidos os seguintes tópicos: (1) contextualização e fontes da aplicação metodológica; (2) aplicação das técnicas DT e DEMATEL; (3) análise dos principais resultados obtidos; e, por último, (4) consolidação dos resultados, implicações e recomendações.

#### 4.1. Contextualização e Fontes

Como descrito anteriormente, iremos adotar uma abordagem metodológica multicritério com recurso à combinação de PSMs. Como tal, e antes da aplicação da técnica DEMATEL, o presente estudo baseou-se numa metodologia DT denominada *Strategic Options Development and Analysis* (SODA) (Ackermann & Eden, 2010), que preconiza a construção de um modelo grupal no qual estejam refletidos os contributos individuais de um painel de especialistas na temática. Como tal, o primeiro passo foi o da constituição de um painel de colaboradores da VMLY&R Lisboa. Esse painel foi composto pelo CEO e pelo *Chief Creative Officer* (CCO), juntamente com mais cinco elementos representativos de áreas-chave da empresa (*i.e.*, estratégia, *key-account*, publicidade, *branding* e social media), cumprindo a orientação preconizada por Bana e Costa, Correia, Corte e Vansnick (2002, p. 227) de “*a decision-making group of 5-7 experts and other key-players*”.

O seguinte passo foi a concretização de duas sessões de trabalho que se realizaram *online*, com recurso às plataformas Miro e Zoom, devido à situação pandémica a que assistimos, e que totalizaram um conjunto de sete horas de trabalho intensivo. Tendo em consideração que o processo de apoio à tomada de decisão se desenvolve nas seguintes fases: (1) estruturação; (2) avaliação; e (3) recomendações, iniciámos este trabalho com a “*construção de um modelo*

mais ou menos formalizado [...] aceite como esquema de representação e organização de elementos [...] que [servisse] de base à aprendizagem, comunicação e discussão com e entre os agentes de decisão” (Ferreira, 2011, p. 105). Para efeito, a partir da seguinte *trigger question*: “Com base na sua experiência profissional, que ações/medidas potenciadoras de uma cultura de inovação sugere para a VMLY&R Lisboa?”, foi pedido ao painel que, no início da primeira sessão, partilhasse as suas opiniões sobre a questão, fazendo recurso da “técnica dos *post-its*” (Ackermann & Eden, 2010). Esta técnica de DT consiste em escrever os contributos em *post-its*, sob a forma de critérios de avaliação, sendo que os mesmos podem ter uma relação de causalidade negativa (–) ou positiva (+) relativamente à problemática que se encontra sob análise. O painel chegou, assim, à definição de 122 critérios (*i.e.*, ações potenciadoras de uma cultura de inovação), conforme ilustra a *Figura 2*.



**Figura 2: Instantâneo da Primeira Sessão de Grupo – Identificação das Ações**

Em seguida, foi solicitado ao painel que agrupasse os *post-its* por áreas de preocupação (*i.e.*, *clusters*), chegando-se assim à definição de cinco *clusters* (*i.e.*, C1 – *Espaço Físico*; C2 – *Gestão/Recursos Humanos*; C3 – *Processos*; C4 – *Cultura*; e C5 – *Formação*). Esta estruturação dos critérios em *clusters* permitiu a divisão dos mesmos por áreas temáticas e evidenciou possíveis relações de casualidades entre eles (*cf.* Ferreira, Marques, Bento, Ferreira,

& Jalali, 2015). A mesma tornou ainda possível, por um lado, a reflexão e a discussão colaborativa entre os elementos do painel, bem como, por outro lado, a obtenção de uma visão holística sobre a problemática em estudo, através da definição dos critérios de avaliação e da sua subsequente organização em *clusters*. Na segunda sessão com o painel, procedeu-se à aplicação da técnica DEMATEL.

#### 4.2. Aplicação DEMATEL

No ponto anterior, foram identificados os passos levados a cabo para a obtenção de dados empíricos no âmbito do presente estudo e que conduziram e orientaram a primeira sessão de trabalho com o painel de decisores da empresa VMLY&R Lisboa. De seguida, passamos a detalhar o conteúdo da segunda sessão, cujo principal objetivo foi a aplicação da técnica DEMATEL, uma vez que permite avaliar relações de causa-efeito entre variáveis e trazer objetividade aos processos de decisão que se debrucem sobre temas complexos e ambíguos como o caso daquele que tratamos no âmbito do presente estudo. A *Figura 5* evidencia um momento dessa segunda sessão com o painel de sete elementos da empresa VMLY&R Lisboa e os respetivos facilitadores.



**Figura 3: Instantâneo da Segunda Sessão de Grupo – Painel de Decisores da VMLY&R Lisboa e Facilitadores**

Tomando como ponto de partida os cinco *clusters* definidos pelo painel de decisores, foi-lhes solicitado, em seguida, que priorizassem os critérios (*i.e.*, ações potenciadoras de uma cultura de inovação) mais influentes dentro de cada *cluster*. Para o efeito aplicaram-se técnicas nominais de grupo e *multi-voting*, chegando-se à distribuição que consta da *Tabela 1*.

<i>CLUSTERS</i>	<i>CRITÉRIOS/AÇÕES</i>
C1 Espaço Físico	2 – Silos
	4 – Eventos <i>cream talks</i>
	6 – Espírito de equipa
	12 – Flexibilidade no local de trabalho
	14 – Workshop com clientes
C2 Gestão/Recursos Humanos	24 – Processos
	25 – Avaliações e regime de meritocracia
	26 – Equipa jovem
	27 – Transparência
	42 – Falta de <i>reviews</i> e avaliação
	44 – Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	47 – <i>Onboarding</i> dos clientes
C3 Processos	66 – Partilha de conteúdos
	67 – Portofólio pouco diversificado
	68 – Mais integração entre equipas ( <i>branding</i> , publicidade, social)
	69 – “ <i>Factory mode</i> ”
	70 – Reuniões de criatividade (e.g., “frangos”)
	77 – Modo “sobreviver”
	90 – Tempo para criar
C4 Cultura	97 – <i>Less reactive, more proactive</i>
	98 – <i>Mindset</i> partilhado e alinhado
	101 – Prémios em digital
	102 – Autopromoção
	103 – Proatividade
C5 Formação	111 – Parcerias com escolas
	116 – Falta de dados ( <i>data</i> )
	117 – <i>Exchanges</i> criativas e <i>workshops</i>
	118 – <i>Creative Hives</i> da <i>Network</i>
	122 – Apoio à formação

**Tabela 1: Clusters Definidos e Respetivos Critérios mais Influentes de Acordo com o Painel Decisor**

Concluído este exercício de priorização foi, então, possível aplicar a técnica DEMATEL a fim de percebermos, de forma objetiva, quais as variáveis consideradas causas e efeitos *inter-clusters*, bem como dos diferentes critérios dentro de cada *cluster*.

Apurados os resultados relativamente aos critérios mais influentes dentro de cada *cluster*, foram então construídas seis matrizes e solicitado ao painel que procedesse às análises causais

dentro de cada uma delas, pontuando-as com a escala de influência anteriormente apresentada. Ou seja, de 0 a 4 (*i.e.*, 0 = sem influência e 4 = influência muito alta). Nas *Tabelas 2 a 7* apresentam-se as respectivas matrizes com os resultados obtidos e que seguiram os passos definidos no *Capítulo 3*.

*Passo 1 – Calcular a matriz inicial de influência direta A*

A primeira matriz definida reflete a influência *inter-cluster*, ou seja, a influência que os *clusters* definidos exercem uns sobre os outros (ver *Tabela 2*).

	C1	C2	C3	C4	C5	Total
C1	0.00	3.00	1.00	4.00	2.00	<b>10</b>
C2	3.00	0.00	4.00	4.00	3.00	<b>14</b>
C3	1.00	3.00	0.00	4.00	2.00	<b>10</b>
C4	3.00	3.00	3.00	0.00	3.00	<b>12</b>
C5	0.00	3.00	3.00	3.00	0.00	<b>9</b>
Total	<b>7.0</b>	<b>12.0</b>	<b>11.0</b>	<b>15.0</b>	<b>10.0</b>	

**Tabela 2: Matriz de Influência Direta *Inter-Clusters***

A análise da matriz permite concluir que a influência exercida pelo C5 no C1 é nula, bem como a do C3 no C1 que é de 1.00. Ou seja, muito baixa comparativamente aos restantes *clusters*. Com uma relação de influência alta identificam-se, por exemplo, o C2 sobre o C3 e sobre o C4, bem como o C3 sobre o C4.

Em seguida, realizou-se a mesma avaliação de influência dentro de cada *cluster*. Conforme ilustra a *Tabela 3*, com os resultados obtidos para o *cluster* C1, relativo ao *Espaço Físico*, os critérios considerados foram os seguintes: (1) 2 – *silos*; (2) 4 – *eventos cream talks*; (3) 6 – *espírito de equipa*; 12 – *flexibilidade*; e 14 – *workshops com clientes*.

	2	4	6	12	14	Total
2	0.0	0.0	4.0	2.0	0.0	<b>6.0</b>
4	2.0	0.0	4.0	0.0	2.0	<b>8.0</b>
6	4.0	2.0	0.0	3.0	1.0	<b>10.0</b>
12	3.0	0.0	4.0	0.0	0.0	<b>7.0</b>
14	2.0	2.0	3.0	0.0	0.0	<b>7.0</b>
Total	<b>11.0</b>	<b>4.0</b>	<b>15.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.0</b>	

**Tabela 3: Matriz de Influência Direta para o *Cluster 1 – Espaço Físico***

Tal como exposto na *Tabela 3*, podemos inferir sobre a importância do critério 6 que, na soma dos valores de influência totais, se destaca dos restantes. Importa mencionar, também, a influência alta (4.0) do critério 12 – *flexibilidade* sobre o critério 6 – *espírito de equipa*, bem como a influência do critério 2 – *silos* sobre, uma vez mais, o critério 6 – *espírito de equipa*.

A terceira matriz consta na *Tabela 4* e diz respeito à relação de influência exercida entre os critérios do *cluster 2*, referente à *Gestão/Recursos Humanos*, sendo esses critérios os seguintes: (1) 24 – *processos*; (2) 25 – *avaliações e regime de meritocracia*; (3) 26 – *equipa jovem*; (4) 27 – *transparência*; (5) 42 – *falta de reviews e avaliação*; (6) 44 – *maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional*; e (7) 47 – *onboarding dos clientes*.

	24	25	26	27	42	44	47	Total
24	0.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	<b>20.0</b>
25	2.0	0.0	4.0	4.0	4.0	3.0	0.0	<b>17.0</b>
26	4.0	4.0	0.0	3.0	3.0	4.0	0.0	<b>18.0</b>
27	4.0	4.0	4.0	0.0	4.0	2.0	2.0	<b>20.0</b>
42	2.0	4.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	<b>14.0</b>
44	4.0	3.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	<b>15.0</b>
47	4.0	0.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0	<b>10.0</b>
Total	<b>20.0</b>	<b>17.0</b>	<b>19.0</b>	<b>21.0</b>	<b>15.0</b>	<b>16.0</b>	<b>6.0</b>	

**Tabela 4: Matriz de Influência Direta para o Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos**

Na *Tabela 4*, é possível destacar a influência nula do critério 25 no critério 47, bem como dos critérios 42 e 44 no 47. Neste *cluster*, destaca-se, ainda, como resultado da matriz de influência, a presença de um conjunto muito elevado de fatores de muita influência (*i.e.*, com pontuação máxima (4.00)), como nos casos do critério 24 sobre os critérios 42 e 44 ou do critério 26 sobre os critérios 24, 25 e 44.

A matriz apresentada na *Tabela 5* diz respeito ao *cluster 3*, referente aos *Processos* e cujos critérios que foram analisados sob o ângulo da influência exercida são os seguintes: (1) 66 – *partilha de conteúdos*; (2) 67 – *portfólio pouco diversificado*; (3) 68 – *mais integração entre equipas (branding | publicidade | social)*; (4) 69 – *“factory mode”*; (5) 70 – *reuniões de criatividade (e.g., “frangos”)*; (6) 77 – *modo “sobreviver”*; e (7) 90 – *tempo para criar*.

	66	67	68	69	70	77	90	Total
66	0.0	0.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	18.0
67	0.0	0.0	4.0	4.0	3.0	0.0	0.0	11.0
68	4.0	4.0	0.0	4.0	4.0	2.0	2.0	20.0
69	3.0	4.0	4.0	0.0	3.0	4.0	4.0	22.0
70	4.0	4.0	4.0	3.0	0.0	1.0	0.0	16.0
77	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	4.0	24.0
90	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	24.0
Total	19.0	20.0	24.0	22.0	22.0	14.0	14.0	

**Tabela 5: Matriz de Influência Direta para o Cluster 3 – Processos**

Neste caso, podemos verificar que os critérios 77 e o 90 têm uma preponderância grande, exercendo uma influência muito alta (4.00) nos critérios 66, 67, 68, 69 e 70. Por oposição, o critério 67 revela ter pouca influência em quase todos os restantes critérios.

No que diz respeito ao *cluster 4*, referente à *Cultura*, os resultados encontram-se apresentados na *Tabela 6*. Este foi um *cluster* de menor dimensão, razão pela qual foram escolhidos apenas cinco critérios: (1) 97 – *less reactive, more proactive*; (2) 98 – *mindset partilhado e alinhado*; (3) 101 – *prémios em digital*; (4) 102 – *autopromoção*; e (5) 103 – *proatividade*.

	97	98	103	101	102	Total
97	0.00	3.00	4.00	4.00	4.00	15.0
98	4.00	0.00	4.00	3.00	4.00	15.0
103	4.00	1.00	0.00	4.00	3.00	12.0
101	0.00	0.00	1.00	0.00	4.00	5.0
102	0.00	3.00	1.00	2.00	0.00	6.0
Total	8.0	7.0	10.0	13.0	15.0	

**Tabela 6: Matriz de Influência Direta para o Cluster 4 – Cultura**

Na matriz de influência direta relativa ao *cluster 4* (*Tabela 6*), importa destacar a influência significativa atribuída pelo painel aos critérios 97 e 98 e que contrastam, por oposição, com os critérios 101 e 102, os quais acabam por conferir uma influência muito baixa sobre uma grande parte dos restantes critérios.

A sexta e última matriz diz respeito ao *cluster 5 – Formação*, que, uma vez mais, tendo uma dimensão reduzida permitiu apurar cinco critérios que se apresentam na *Tabela 7*: (1) 111 – *parcerias com escolas*; (2) 116 – *falta de dados (data)*; (3) 117 – *exchanges criativas e workshops*; (4) 118 – *creative hives da network*; e (5) 122 – *apoio à formação*.

	111	116	117	118	122	Total
111	0.00	3.00	4.00	0.00	4.00	<b>11.0</b>
116	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>2.0</b>
117	1.00	3.00	0.00	0.00	1.00	<b>5.0</b>
118	0.00	3.00	1.00	0.00	1.00	<b>5.0</b>
122	4.00	4.00	4.00	4.00	0.00	<b>16.0</b>
Total	<b>7.0</b>	<b>13.0</b>	<b>9.0</b>	<b>4.0</b>	<b>6.0</b>	

**Tabela 7: Matriz de Influência Direta para o Cluster 5 – Formação**

Como revela a *Tabela 7*, é relevante destacar os resultados obtidos no critério 116 – *falta de dados (data)*, que exerce uma influência nula em quase todos os restantes critérios, à exceção do critério 111, no qual exerce uma influência de 2.00. Por oposição, o critério 122 – *apoio à formação* destaca-se com uma influência muito elevada (4.00) sobre todos os restantes critérios.

Posto isto, avançou-se para os restantes passos da aplicação da técnica DEMATEL, com o objetivo final de chegar ao diagrama *inter-clusters* e às análises dos cinco *clusters* obtidos. No *ponto 4.3*, iremos apresentar os resultados das matrizes finais *T*, os mapas de relações causa-efeito obtidos e proceder à análise de todos os resultados alcançados em cada *cluster*.

*Passo 2 – Determinar a matriz de influência direta normalizada X*

Neste passo, o objetivo principal consistiu em determinar a matriz de influência direta normalizada *X inter-clusters*, que resulta da multiplicação do valor anteriormente obtido pela matriz inicial *A* e cujos cálculos se encontram resumidos na *Tabela 8*.

Max	15,0	14
1/max	0.066666667	0.071428571
<b>1/s</b>	<b>0.066666667</b>	

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	0.0000	0.2000	0.0667	0.2667	0.1333
C2	0.2000	0.0000	0.2667	0.2667	0.2000
C3	0.0667	0.2000	0.0000	0.2667	0.1333
C4	0.2000	0.2000	0.2000	0.0000	0.2000
C5	0.0000	0.2000	0.2000	0.2000	0.0000

**Tabela 8: Matriz de Influência Direta Normalizada X – Inter-Clusters**

*Passo 3 – Determinar a matriz de influência total T*

No passo seguinte, determinou-se a matriz de influência total  $T$  *inter-clusters*, que se inicia com a construção da matriz de identidade  $I$ , expressa na *Tabela 9*.

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
C2	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000	0.0000
C3	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000
C4	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000
C5	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000

**Tabela 9: Matriz de Identidade  $I$  – *Inter-Clusters***

Posteriormente, a matriz  $(I - X)$  *inter-clusters* foi calculada e é apresentada na *Tabela 10*.

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1.0000	-0.2000	-0.0667	-0.2667	-0.1333
C2	-0.2000	1.0000	-0.2667	-0.2667	-0.2000
C3	-0.0667	-0.2000	1.0000	-0.2667	-0.1333
C4	-0.2000	-0.2000	-0.2000	1.0000	-0.2000
C5	0.0000	-0.2000	-0.2000	-0.2000	1.0000

**Tabela 10: Matriz  $(I - X)$  – *Inter-Clusters***

Na etapa seguinte, foram efetuados os cálculos que permitiram definir a matriz  $(I - X)^{-1}$  *inter-clusters*, expressa na *Tabela 11*.

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1.3065	0.6148	0.5038	0.7495	0.5142
C2	0.5504	1.5825	0.7760	0.9108	0.6755
C3	0.3690	0.6148	1.4413	0.7495	0.5142
C4	0.5020	0.6774	0.6593	1.6129	0.6129
C5	0.2843	0.5750	0.5753	0.6546	1.3605

**Tabela 11: Matriz  $(I - X)^{-1}$  – *Inter-Clusters***

Por fim, o último passo do processo consistiu no cálculo da matriz de influência total  $T$  *inter-clusters*, conforme apresenta a *Tabela 12*.

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	0.3065	0.6148	0.5038	0.7495	0.5142
C2	0.5504	0.5825	0.7760	0.9108	0.6755
C3	0.3690	0.6148	0.4413	0.7495	0.5142
C4	0.5020	0.6774	0.6593	0.6129	0.6129
C5	0.2843	0.5750	0.5753	0.6546	0.3605

**Tabela 12: Matriz de Influência Total  $T$  – *Inter-Clusters***

*Passos 4 e 5 – Obter os vetores R e C e determinar o valor de threshold ( $\alpha$ )*

Nesta fase do processo, obtiveram-se os vetores R e C, somando as linhas e as colunas da matriz, e calculou-se o valor do *threshold*  $\alpha$ , que neste caso é de 0.5755 e resulta da média dos valores obtidos na matriz de influência total  $T$ . Na *Tabela 13* é possível consultar os valores dos vetores R e C e, com o valor de *threshold*  $\alpha$ , verificar, com um destaque a azul, quais os efeitos de maior relevância *inter-clusters*.

	C1	C2	C3	C4	C5	R
C1	0.3065	0.6148	0.5038	0.7495	0.5142	2.6888
C2	0.5504	0.5825	0.7760	0.9108	0.6755	3.4953
C3	0.3690	0.6148	0.4413	0.7495	0.5142	2.6888
C4	0.5020	0.6774	0.6593	0.6129	0.6129	3.0645
C5	0.2843	0.5750	0.5753	0.6546	0.3605	2.4497
C	2.0121	3.0645	2.9556	3.6774	2.6774	

**Tabela 13: Matriz de Influência Total  $T$  – *Inter-Clusters* (Cálculos Auxiliares)**

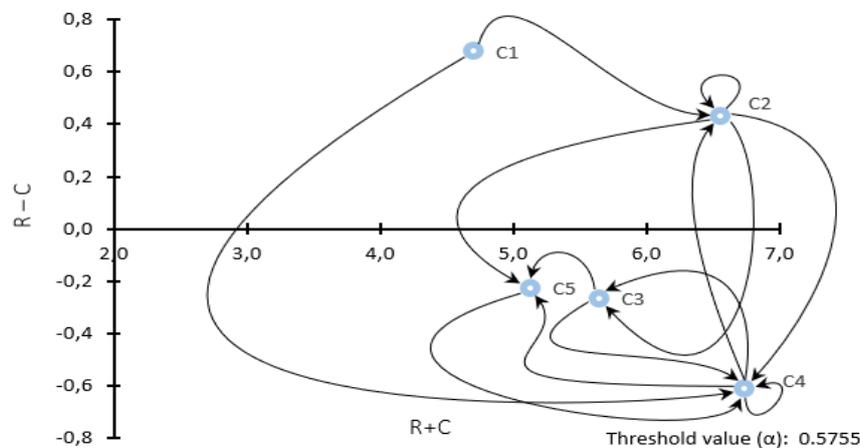
*Passo 6 – Conceber o mapa de relações causa-efeito*

O último passo do processo de aplicação da técnica DEMATEL resultou na concepção do mapa de relações de causa-efeito *inter-clusters*. Para tal, foram efetuados os cálculos apresentados na *Tabela 14* e que expressam, no eixo vertical, os cálculos de  $(R - C)$ . No eixo horizontal constam os valores de  $(R + C)$ .

	R	C	R+C	R-C
C1	2.6888	2.0121	4.7009	0.6767
C2	3.4953	3.0645	6.5598	0.4307
C3	2.6888	2.9556	5.6444	-0.2668
C4	3.0645	3.6774	6.7419	-0.6129
C5	2.4497	2.6774	5.1271	-0.2277

**Tabela 14: Cálculos Auxiliares para a Conceção do Mapa de Relações Causa-Efeito**

Foi possível, então, chegar à representação do diagrama DEMATEL *inter-clusters*, que se apresenta na *Figura 4*.



**Figura 4: Diagrama DEMATEL *Inter-Clusters***

No próximo ponto passaremos à análise do diagrama DEMATEL *inter-clusters*, bem como aos resultados obtidos nas matrizes de influência total  $T$  para os cinco *clusters* em análise no presente estudo.

### 4.3. Análise de Resultados

A observação do diagrama DEMATEL *inter-clusters* (*Figura 4*) expressa, no seu eixo horizontal ( $R + C$ ), os cinco *clusters* em análise no presente estudo e organiza-os em termos de relevância. É possível, assim, inferir que o *cluster* mais importante é o C4 – *Cultura*, seguindo-se depois, por ordem decrescente de importância, os seguintes: C2 – *Gestão/Recursos Humanos*; C3 – *Processos*; C5 – *Formação*; e, por fim, o C1 – *Espaço Físico*.

No eixo vertical ( $R - C$ ), é possível aferir as relações duais de causa-efeito entre *clusters*. Assim, no âmbito do presente estudo, identificamos que os *clusters* C3, C4 e C5 se expressam como efeitos ((i.e., apresentam um  $(R - C)$  negativo), enquanto os *clusters* C1 e C2 são vistos como causas ((i.e., apresentam um  $(R - C)$  positivo).

Seguidamente, analisaram-se os resultados obtidos dentro de cada um dos *clusters* definidos pelo painel e que, em seguida, se apresentam pela ordem da sua constituição: (1) C1 – *Espaços Físicos*; (2) C2 – *Gestão/Recursos Humanos*; (3) C3 – *Processos*; (4) C4 – *Cultura*; e (5) C5 – *Formação*. Começamos, então, pelo *cluster* referente ao *Espaço Físico* (ver Tabelas 15 e 16 e Figura 5)).

	2	4	6	12	14
2	0.1643	0.0572	0.3950	0.2342	0.0340
4	0.3108	0.0819	0.4407	0.1296	0.1736
6	0.4410	0.1842	0.2721	0.3132	0.1094
12	0.3505	0.0606	0.4182	0.1304	0.0360
14	0.2849	0.1887	0.3658	0.1112	0.0496

	R	C	R+C	R-C
2	0.8847	1.5516	2.4363	-0.6668
4	1.1366	0.5726	1.7092	0.5641
6	1.3199	1.8919	3.2118	-0.5719
12	0.9956	0.9186	1.9142	0.0770
14	1.0002	0.4025	1.4026	0.5977

Tabelas 15 e 16: Matriz de Influência Total  $T$  e Cálculos Auxiliares para o *Cluster 1 – Espaço Físico*

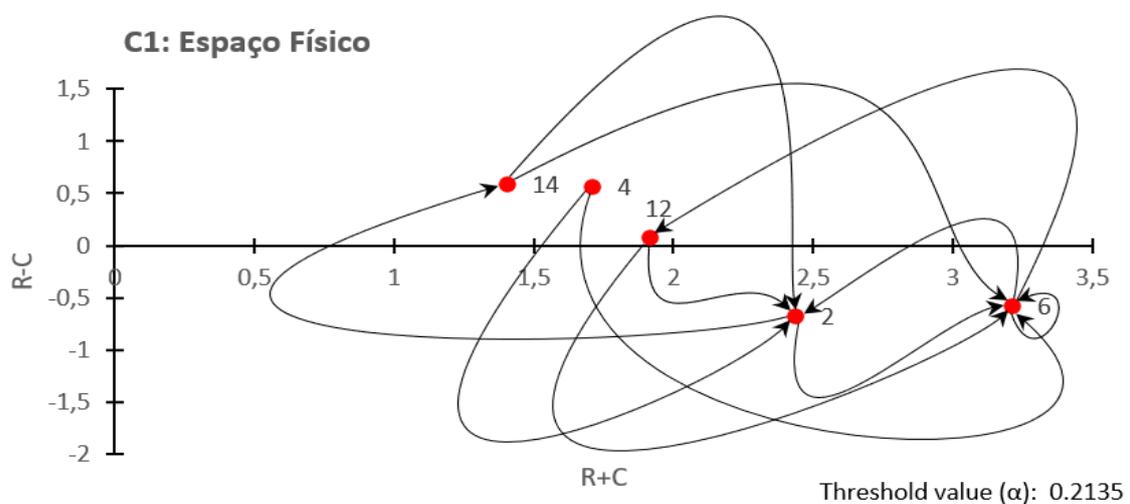


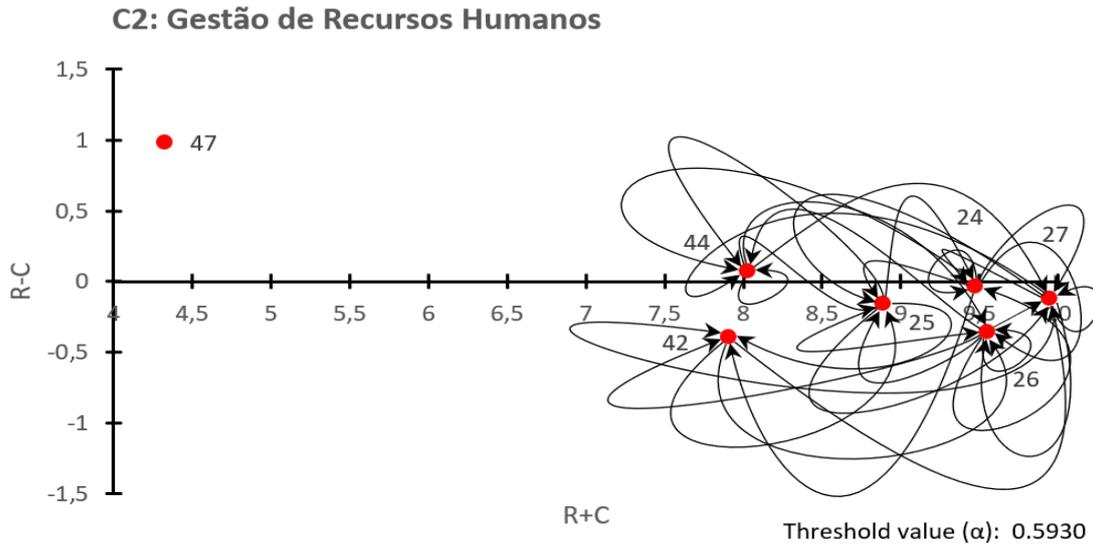
Figura 5: Diagrama DEMATEL para o *Cluster 1 – Espaço Físico*

Através dos valores calculados na *Tabela 15* e da observação da *Figura 5*, referentes ao *Cluster 1 – Espaço Físico*, destaca-se o critério 6 (*i.e., espírito de equipa*) como o mais importante, expressando-se num valor de 3.2118. Por oposição, e com um valor de 1.406, surge o critério 14 (*i.e., workshops com clientes*), que é o que menos importância tem dentro deste *cluster*. Os critérios com maior expressividade, em termos de efeitos (*i.e., apresentam um (R – C) negativo*), são o 6 – *espírito de equipa* e o 2 – *silos*. Ou seja, os critérios mais influenciados por todos os restantes em análise. Entre os critérios que podemos identificar como causas (*i.e., que mais influenciam os restantes*), encontram-se o 12 (*i.e., flexibilidade no local de trabalho*), 4 (*i.e., eventos cream talks*) e 14 (*i.e., workshops com clientes*). O próximo *cluster* em análise será o *Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos* (ver *Tabelas 17 e 18 e Figura 6*)).

	24	25	26	27	42	44	47
24	0.6428	0.6937	0.7871	0.8024	0.7103	0.6940	0.3893
25	0.6757	0.5872	0.7987	0.7912	0.6958	0.6121	0.2041
26	0.7793	0.7702	0.6687	0.7887	0.6837	0.6834	0.2236
27	0.8212	0.8036	0.8622	0.7060	0.7576	0.6435	0.3189
42	0.5900	0.6681	0.7092	0.7023	0.4747	0.4354	0.1793
44	0.7143	0.6586	0.7461	0.7410	0.5092	0.4724	0.2066
47	0.5323	0.3410	0.3797	0.5024	0.3163	0.4344	0.1492

	R	C	R+C	R-C
24	4.7196	4.7556	9.4752	-0.0360
25	4.3649	4.5224	8.8873	-0.1575
26	4.5975	4.9516	9.5491	-0.3542
27	4.9129	5.0341	9.9470	-0.1212
42	3.7591	4.1478	7.9068	-0.3887
44	4.0483	3.9751	8.0234	0.0732
47	2.6553	1.6710	4.3263	0.9844

**Tabela 17 e 18: Matriz de Influência Total *T* e Cálculos Auxiliares para o *Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos***



**Figura 6: Diagrama DEMATEL para o Cluster 2 – Gestão/Recursos Humanos**

No que diz respeito ao *Cluster 2*, que refere à *Gestão/Recursos Humanos*, destacam-se na *Figura 6* os critérios 27 (*i.e.*, *transparência*) e 26 (*i.e.*, *equipa jovem*), como os mais importantes no âmbito deste *cluster*. Logo em seguida, e por ordem decrescente de importância encontram-se os critérios 24 > 25 > 44 > 42 > 47. Por fim, os critérios que mais efeitos têm sobre os restantes critérios em estudo são os critérios 42, 26, 25, 27 e 24, pois apresentam um  $(R - C)$  negativo. Como critérios que podemos identificar como sendo do grupo das causas (*i.e.*,  $(R - C)$  positivo) encontramos os restantes. Ou seja, os critérios 4 e 47. Em seguida, procederam-se aos cálculos para o *Cluster 3 – Processos* (ver *Tabelas 19 e 20 e Figura 7*).

	66	67	68	69	70	77	90
66	0.4507	0.4761	0.6833	0.6085	0.6446	0.4456	0.4744
67	0.2585	0.2766	0.4563	0.4330	0.3953	0.1898	0.1849
68	0.5797	0.6066	0.5466	0.6457	0.6447	0.4025	0.4002
69	0.6072	0.6726	0.7594	0.5706	0.6793	0.5146	0.5120
70	0.4856	0.5068	0.5761	0.5089	0.3970	0.2956	0.2630
77	0.6763	0.7077	0.8044	0.7533	0.7522	0.3982	0.5383
90	0.6763	0.7077	0.8044	0.7533	0.7522	0.5410	0.3955

	R	C	R+C	R-C
66	3.7832	3.7344	7.5176	0.0488
67	2.1944	3.9541	6.1485	-1.7597
68	3.8261	4.6305	8.4566	-0.8044
69	4.3156	4.2733	8.5889	0.0423
70	3.0330	4.2652	7.2982	-1.2322
77	4.6305	2.7873	7.4178	1.8431
90	4.6305	2.7684	7.3988	1.8621

Tabela 19 e 20: Matriz de Influência Total  $T$  e Cálculos Auxiliares para o Cluster 3 – Processos

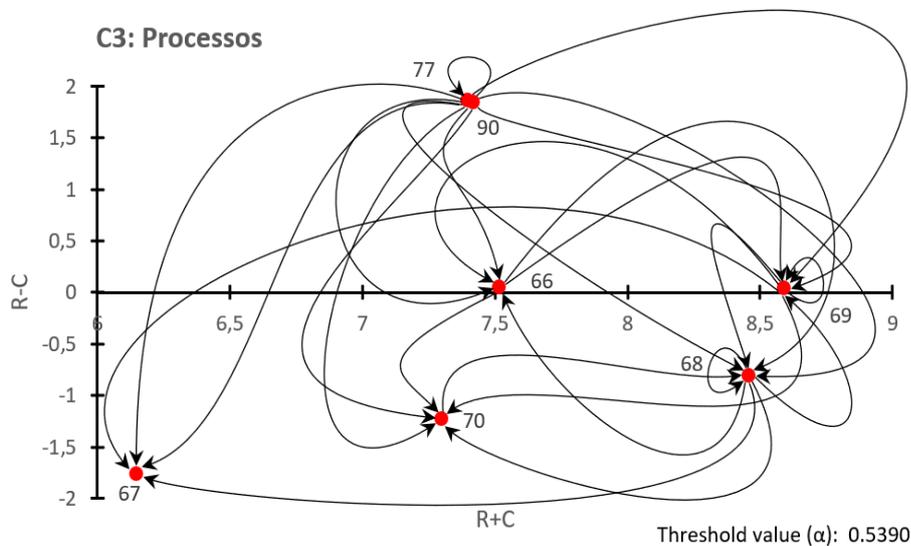


Figura 7: Diagrama DEMATEL para o Cluster 3 – Processos

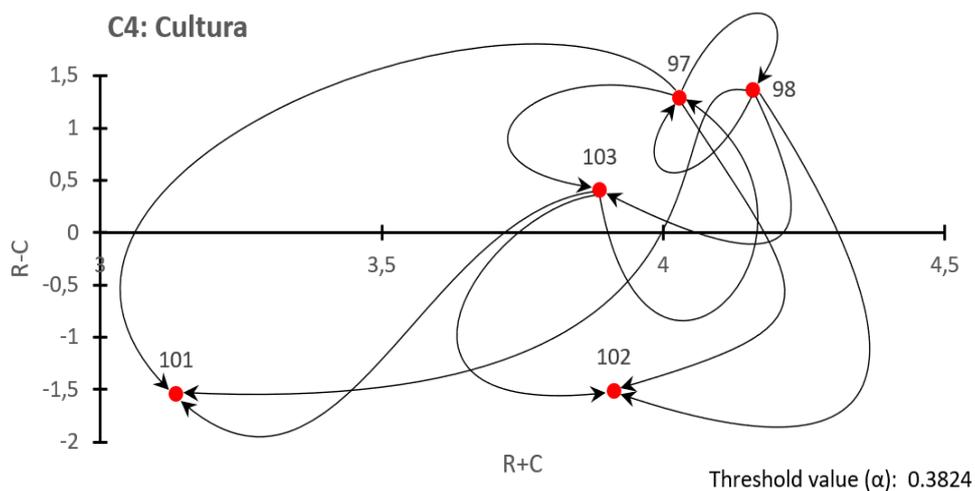
Relativamente ao Cluster 3 – Processos, conseguimos concluir que o critério com mais importância é o 69 (i.e., “factory mode”), com um valor ( $R + C$ ) de 8.5889. Com um resultado próximo, o segundo critério mais importante é o 68 (i.e., mais integração das equipas (branding | publicidade | social)). Classificados enquanto grupo de critérios na vertente dos efeitos (i.e., que estão a ser influenciados pelos restantes), estão os critérios 68, 67 e 70. Critérios que podem

ser claramente identificados como causas e que estão a influenciar todos os restantes são os critérios 90, 77, 66 e 69. De seguida, passou-se à análise dos resultados obtidos no *Cluster 4 – Cultura* (ver Tabelas 21 e 22 e Figura 8).

	97	98	103	101	102
97	0.2625	0.4372	0.5473	0.6689	0.7411
98	0.4958	0.2895	0.5698	0.6436	0.7616
103	0.4137	0.2862	0.2653	0.5844	0.5956
101	0.0636	0.0964	0.1423	0.1236	0.3708
102	0.1352	0.2898	0.2173	0.3175	0.2415

	R	C	R+C	R-C
97	2.6569	1.3709	4.0278	1.2860
98	2.7603	1.3991	4.1593	1.3612
103	2.1452	1.7419	3.8871	0.4033
101	0.7967	2.3380	3.1347	-1.5413
102	1.2013	2.7105	3.9118	-1.5092

**Tabela 21 e 22: Matriz de Influência Total  $T$  e Cálculos Auxiliares para o *Cluster 4 – Cultura***



**Figura 8: Diagrama DEMATEL para o *Cluster 4 – Cultura***

Na sequência da análise, constata-se que o critério de maior relevância, com um resultado ( $R + C$ ) de 4.1593, é o critério 98 (*i.e., mindset partilhado e alinhado*), logo seguido do critério 97 (*i.e., less reactive, more proactive*), com um ( $R + C$ ) de 4.0278.

No que diz respeito às relações de causa-efeito, podemos concluir que os critérios que mais influenciam todos os restantes (*i.e.,* ( $R - C$ ) positivo) são precisamente os critérios 98 e

97, respetivamente. Por oposição, os critérios no eixo dos efeitos (*i.e.*, que estão a ser influenciados pelos restantes, são os critérios 101 (*i.e.*, *prémios em digital*) e 102 (*i.e.*, *autopromoção*)). Por último, seguiram-se os resultados relativos ao *cluster* referente à *Formação* (ver Tabelas 23 e 24 e Figura 9).

	111	116	117	118	122
111	0.1494	0.3788	0.3712	0.0789	0.3155
116	0.1437	0.0473	0.0464	0.0099	0.0394
117	0.1218	0.2500	0.0565	0.0245	0.0980
118	0.0576	0.2420	0.0993	0.0211	0.0844
122	0.3681	0.4795	0.3933	0.2836	0.1343

	R	C	R+C	R-C
111	1.2937	0.8405	2.1342	0.4531
116	0.2867	1.3976	1.6843	-1.1109
117	0.5508	0.9667	1.5175	-0.4159
118	0.5044	0.4179	0.9223	0.0864
122	1.6589	0.6717	2.3306	0.9872

Tabela 23 e 24: Matriz de Influência Total *T* e Cálculos Auxiliares o *Cluster 5 – Formação*

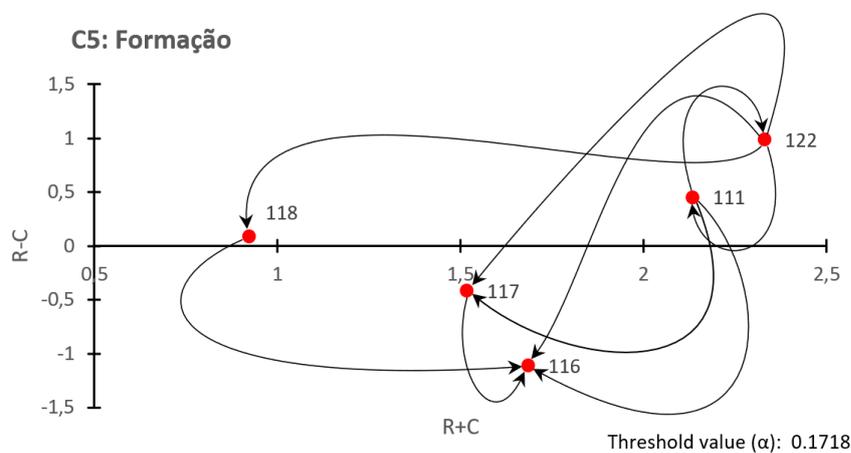


Figura 9: Diagrama DEMATEL para o *Cluster 5 – Formação*

Por fim, no que diz respeito ao *Cluster 5 – Formação*, é possível concluir que os critérios 122 (*i.e.*, *apoio à formação*) e 111 (*i.e.*, *parcerias com escolas*) são os mais importantes, segundo o painel de decisores. Paralelamente, é possível concluir que os critérios que estão a ser mais influenciados pelos restantes são os critérios 116 (*i.e.*, *falta de dados (data)*) e 117

(i.e., *exchanges criativas e workshops*), ao passo que os critérios que mais influenciam todos os restantes são os critérios 122, 111 e 118 (i.e., *creative hives da network*).

Concluída a apresentação dos principais resultados obtidos através do estudo empírico realizado, passamos a apresentar, no ponto seguinte, a consolidação dos resultados, bem como as suas implicações e as recomendações que é possível produzir a partir dos mesmos.

#### 4.4. Consolidação, Implicações e Recomendações

A fim de podermos concluir o presente estudo, foi realizada uma sessão de consolidação dos resultados obtidos com o CEO da VMLY&R Lisboa. Esta sessão decorreu na plataforma Zoom e que teve a duração de cerca de 30 minutos, tempo suficiente, uma vez que o próprio esteve envolvido nas sessões que antecederam esta consolidação.

A sessão estruturou-se da seguinte forma: (1) resumo do tema e enquadramento da abordagem metodológica escolhida; (2) apresentação dos principais resultados obtidos; (3) recolha de *feedback* sobre a abordagem metodológica; e (4) plano de ação baseado nos resultados obtidos para a VMLY&R Lisboa. Na *Figura 10* ilustram-se dois dos momentos da sessão de consolidação.



Figura 10: Instantâneos da Sessão de Consolidação com o Principal Decisor da VMLY&R Lisboa

Face aos resultados obtidos e ao enquadramento metodológico adotado no presente estudo, o decisor afirmou ter ficado muito satisfeito com o processo e com a forma colaborativa como todos os elementos do painel contribuíram ativamente para o debate gerado, que foi pautado pela participação ativa, construtiva e transparente de todos. “Isto já é uma primeira forma de alinhamento, ou seja, só o facto de termos este processo e termos as pessoas ali a

*discutir e a ouvir novas ideias [...] já ajudou em alguns destes pontos. Por exemplo, olho para o mindset partilhado. Se calhar, depois destas duas sessões que tivemos, este já foi um ponto que saiu reforçado”,* segundo as suas próprias palavras.

Relativamente aos principais resultados obtidos, o decisor destaca haver agora um importante trabalho a fazer na reflexão sobre os principais *clusters* e critérios destacados, sobretudo nos dois mais relevantes (*i.e.*, *Gestão de Recursos Humanos e Cultura*), resultados esses que pretende que sejam apresentados a toda a empresa assim que haja um plano de ação concreto e medidas pensadas que possam dar resposta aos critérios mais relevantes, algo que a técnica DEMATEL permitiu destacar. Segundo o decisor, *“estas pistas são superimportantes, não só como validação, mas como definição de prioridades do que deve ser feito. Portanto, nesse sentido, também acho que é ótimo! Agora, há outro desafio a seguir a este, que é a forma”*.

Por fim, no que diz respeito aos aspetos menos positivos da abordagem metodológica, o decisor destaca, por um lado, a complexidade da técnica DEMATEL, sendo que, em várias etapas da sua implementação, sentiu que havia tempo investido em aspetos técnicos de detalhe que roubavam algum tempo à discussão sobre os critérios, algo que considera essencial. Por outro lado, o decisor menciona, ainda, a necessidade de incluir no painel um elemento externo à discussão, que permita uma visão mais objetiva sobre algumas das discussões em foco.

Podemos concluir, assim, que a aplicação da técnica DEMATEL, em conjugação com a abordagem DT, permitiram chegar a um resultado coeso e robusto com enfoque na compreensão das relações de causa-efeito da problemática em estudo, nas suas dimensões-chave segundo a opinião dos seus intervenientes e espelhadas nos resultados mais prevalentes dos vários critérios dentro de cada *cluster*. A partir daqui, será possível construir um *roadmap* de ações a implementar a fim de potenciar uma cultura de inovação na empresa VMLY&R Lisboa.

## SINOPSE DO CAPÍTULO 4

O quarto capítulo centrou-se em três aspetos fundamentais: (1) aplicação da metodologia adotada no presente estudo e que conjuga DT e DEMATEL; (2) análise dos principais resultados obtidos; e (3) consolidação do estudo junto do seu principal decisor (*i.e.*, o *CEO* da empresa VMLY&R Lisboa). A primeira fase da aplicação da metodologia estruturou-se a partir de duas sessões de trabalho onde se recolheram os contributos de um painel de decisores multidisciplinar indicado pela empresa e que, em conjunto, debateu o problema em foco da cultura de inovação, propondo ativa e colaborativamente ações e medidas para a potenciar no seio da organização. A partir desta discussão, chegou-se à definição de 122 critérios que, segundo os mesmos, influenciam negativa ou positivamente essa mesma cultura de inovação na empresa. Em seguida, foi definido um conjunto de *clusters* e alocados a cada um deles os critérios correspondentes, sendo que, depois, dentro de cada *cluster*, se priorizaram os critérios mais relevantes. Uma vez concluída esta etapa do processo, foi então possível aplicar a técnica DEMATEL, que consistiu na definição do grau de influência que cada *cluster* exerce nos restantes *clusters*, bem como dos critérios específicos dentro de cada *cluster*, obedecendo a uma escala de 0 (*i.e.*, sem influência) a 4 (*i.e.*, influência muito alta). As matrizes construídas a partir dos dados obtidos junto deste painel de decisores permitiram gerar os diagramas finais DEMATEL. Os mesmos revelam-se essenciais, por um lado, para a compreensão de quais os *clusters* mais relevantes para a problemática e de quais os critérios mais relevantes dentro de cada um desses *clusters*, e, por outro lado, para estabelecer as relações de causa-efeito entre esses mesmos *clusters* e critérios, permitindo assim concluir sobre quais os que estão a influenciar os restantes e os que estão a ser influenciados. Com essa informação, foi possível, então, produzir recomendações à empresa que, de acordo com o *feedback* recolhido na sessão de consolidação, validou os resultados obtidos e atestou o valor das técnicas utilizadas e a forma como todo o processo colaborativo e de decisão se desenrolou. O principal decisor da empresa, o seu *Chief Executive Officer* (CEO), demonstrou também interesse em cruzar a informação obtida com os objetivos estratégicos da empresa e produzir, a partir daí, um *roadmap* com ações concretas a implementar no curto prazo. Pese embora as técnicas tenham sido consideradas algo “complexas”, levando o decisor a mencionar sentir falta de mais tempo para aprofundar algumas das questões que surgiram no decurso das sessões, a forma colaborativa e transparente como as técnicas foram aplicadas, o modo como permitiram uma discussão aberta relativamente ao tema, os contributos do painel e a forma objetiva e visual como se obtiveram resultados concretos foram os principais aspetos positivos realçados pelo decisor.

**N**este último capítulo, pretendemos focar três aspetos fundamentais que permitirão concluir o presente estudo, nomeadamente: (1) realçar os principais resultados alcançados; (2) resumir os contributos práticos para a VMLY&R Lisboa; e (3) produzir sugestões de trabalho futuro sobre o tema em análise.

#### 5.1. Principais Resultados Alcançados

Foi anteriormente discutida a importância da cultura organizacional no contexto da gestão empresarial e apresentados os principais contributos da literatura neste domínio, bem como a ligação deste tema à inovação no seio das culturas organizacionais. O objetivo do presente estudo foi, precisamente, perceber a relação entre ambos os temas (*i.e.*, cultura organizacional e inovação) e colocá-la ao serviço da empresa VMLY&R Lisboa, que pretende repensar a sua própria cultura organizacional e orientá-la ainda mais para a inovação. Nesse sentido, recorreu-se a técnicas provindas da área dos PSMs, nomeadamente DT e DEMATEL. Através da abordagem metodológica adotada, projetou-se uma compreensão holística da cultura organizacional da referida empresa e em que medida os membros que a constituem consideram determinadas áreas de foco e ações concretas para materializar essa cultura de inovação.

Para chegar a este resultado final, o presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, nomeadamente: (1) um primeiro capítulo onde se fez uma introdução ao tema, se apresentaram os principais objetivos da investigação, se definiu a metodologia e os processos inerentes à obtenção dos dados empíricos e se elencaram os principais resultados esperados; (2) um segundo capítulo que teve como objetivo fazer uma breve revisão da literatura sobre cultura organizacional e inovação e sobre os fatores que potenciam uma cultura de inovação no seio das organizações, elencando, ainda, os contributos e as limitações de estudos anteriores; (3) um terceiro capítulo onde se apresentou a metodologia aplicada ao presente estudo e que se baseia na combinação de dois PSMs específicos (*i.e.*, DT e DEMATEL); (4) um quarto capítulo que se dedicou à implementação e análise de resultados na VMLY&R Lisboa, através da aplicação das técnicas anteriormente descritas; e (5) um quinto e último capítulo dedicado a fazer uma

conclusão geral dos principais resultados alcançados, dos contributos práticos para a empresa VMLY&R Lisboa e a propor sugestões para futura investigação nesta área.

Os principais resultados alcançados através do presente estudo reforçam a importância de pensar a gestão empresarial e a área de recursos humanos da organização, bem como a sua cultura, uma vez que são estes, respetivamente, os dois *clusters* mais influentes, segundo o diagrama *inter-clusters* DEMATEL construído. Com efeito, há uma relação interessante entre estes dois *clusters* e a importância que ambos têm num contexto pós-pandemia nas organizações, que se encontram a atravessar períodos de profundas transformações que as obrigam a olhar para os seus modelos de gestão, de trabalho, de negócio, de processos internos e de valorização dos seus recursos e, também, necessariamente, para a sua cultura que está na base de todas as dimensões anteriores. Nestes dois *clusters* identificados pelo painel de decisores como os mais importantes destacam-se, ainda, como critérios extremamente relevantes: 27 – *transparência* e 16 – *equipa jovem* (i.e., *cluster* Gestão de Recursos Humanos), bem como 98 – *mindset partilhado e alinhado* e 97 – *less reactive, more proactive* (i.e., *cluster* Cultura), respetivamente.

Na sessão de consolidação, a empresa validou os resultados obtidos, conferindo importância não só aos caminhos que estes resultados apontam, mas mostrando também vontade e disponibilidade para, internamente, alavancar um plano de ação para dar resposta a cada um deles. O CEO da VMLY&R Lisboa apontou ainda como mais-valias das técnicas utilizadas a possibilidade de discutir de forma construtiva, aberta e transparente o assunto em causa com um painel alargado de interlocutores dentro da organização, assim como a forma como os resultados finais revelam ser objetivos e com uma base científica de validação, algo que permite priorizar ações e compreender o problema em causa de forma holística. Por fim, em termos de limitações, a complexidade da abordagem metodológica, a importância de incluir no painel um elemento externo à organização que ajudasse à discussão e a falta de tempo para aprofundar determinadas questões foram apontadas como sendo as mais relevantes.

## **5.2. Resumo dos Contributos Práticos para a VMLY&R Lisboa**

Segundo Zinkhan e Watson (1996, p. 164), “*the advertising industry has a long history of creativity and innovation. Such innovation, by nature, leads to periods of dramatic change and restructuring*” e esta parece ser a realidade que se aplica à VMLY&R Lisboa no âmbito do presente estudo. A agência multinacional de publicidade enfrenta um momento de profunda

mudança que a leva a procurar os resultados deste estudo como a base orientadora de um plano de ação que lhe permita operar esta mudança e a reestruturação de que falavam os seus criadores há 25 anos atrás – e que continua atual. Como empresa a atuar no setor das indústrias criativas, a publicidade tem a inovação e a criatividade como motores fundamentais. Assim, potenciar uma cultura organizacional que crie condições para que ambas tenham um lugar cimeiro é essencial para podermos observar uma verdadeira cultura de inovação, mas também para potenciar a sua relação com a *performance*, relação que vasta investigação corrobora existir (Anderson *et al.*, 2014; Cefis & Marsili, 2006; Fiordelisi *et al.*, 2019; Gailly, 2018; Hogan & Coote, 2013; Tellis *et al.*, 2009). Todavia, tal como indicam Dayan, Zacca e Benedetto (2013), a criatividade não é apenas uma característica individual, mas também um atributo organizacional fundamental para as empresas a operar na esfera das indústrias criativas. Como tal, esta criatividade tem que estar presente, como motor da inovação, na definição da cultura organizacional nos seguintes níveis: “*organizational structure, organizational climate and institutional design*” (Gao, Zhao, Xu, & Ma, 2021, p. 1).

Face ao exposto, e na sequência das sessões de trabalho com o painel de decisores apontado pela VMLY&R Lisboa, concluímos que os resultados são consistentes com esta vontade/necessidade de repensar a gestão e os recursos humanos da empresa, bem como a cultura da organização. No computo geral dos cinco *clusters* definidos pelo painel, e observando a matriz de influência total *T*, percebe-se que, entre os critérios selecionados como os mais importantes em cada um dos *clusters*, os *top* cinco constam na *Tabela 21*.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	VALOR R+C
27	Transparência	9.9470
26	Equipa jovem	9.5491
69	“ <i>Factory mode</i> ”	8.5889
68	Maior integração das equipas	8.4566
98	<i>Mindset</i> partilhado e alinhado	4.1593

**Tabela 25: Top 5 de Critérios com Resultados Mais Elevados na Matriz de Influência Total *T* no Conjunto de Todos os *Clusters***

Percebe-se, assim, a importância que terá a transparência neste processo de redefinição da cultura organizacional como um elemento potenciador da inovação, bem como a renovação e rejuvenescimento da equipa afeta à VMLY&R Lisboa. Fica explicita, também, a importância

conferida pelo painel a este “*factory mode*”, que segundo os próprios tem um impacto negativo no *output* criativo do trabalho gerado e que se prende com fatores processuais, de gestão de tempo e da própria relação com o cliente. Outro critério de influência crucial aponta para o caminho da maior integração das equipas, algo que está muito em linha com o que a própria abordagem DT preconiza em termos de trabalho multidisciplinar e colaborativo como potenciador da inovação e criatividade. Por último, o critério referente ao “*mindset alinhado e partilhado*” demonstra, uma vez mais, a importância do entrosamento que é necessário sedimentar nesta organização, para além do passo inicial de definição desse mesmo *mindset* que se pretende que seja alinhado e partilhado entre todos os elementos da empresa.

No fundo, são estas as linhas gerais de ação que se propõem para a empresa VMLY&R na busca por potenciar ainda mais a sua cultura de inovação, linha que orientou toda a investigação realizada no âmbito do presente estudo. No próximo ponto serão feitas algumas sugestões de trabalho futuro nesta área.

### **5.3. Sugestões de Trabalho Futuro**

O presente estudo trouxe à luz do dia a importância das abordagens PSMs no descortinar e na compreensão de problemas ambíguos e subjetivos, procurando trazer alguma objetividade à sua análise através de técnicas como DT e DEMATEL. Outro aspeto relevante que este estudo destaca é o do envolvimento dos atores centrais de determinado problema em estudo na sua própria reflexão e no pensamento estratégico, mostrando que a colaboração e a discussão aberta e transparente é um caminho fundamental para a mudança no seio das organizações, mais ainda quando o tema em foco é, precisamente, a cultura de determinada organização e quando o que se pretende entender é como pode ser ela mais inovadora.

No entanto, esta abordagem não é a única e tem, como todas as demais, as suas limitações. Como tal, poderá ser relevante complementar o presente estudo com outras técnicas que permitam dar ainda mais robustez à investigação conduzida. De igual forma, sabemos hoje que o momento atual de pandemia que vivemos exerce enorme influência sobre muitas das questões centrais que extraímos dos resultados obtidos, pelo que poderia ser interessante cruzar este tema de estudo com as próprias tendências que advém deste momento particular e perceber até que ponto estará esta cultura de inovação a ser impactada por essas mesmas tendências. Por último, poderia ser importante aprofundar os resultados obtidos a partir da aplicação da DEMATEL e do estudo das causas e efeitos inerentes ao tema em foco, fazendo recurso a

abordagens metodológicas complementares para estudar, em profundidade, o modo como a empresa pode operacionalizar o resultado do presente estudo em contexto real, levando em consideração as barreiras que certamente enfrentará, seja pelos constrangimentos burocráticos e legais de pertencer a uma *network* internacional, seja pelos constrangimentos de recursos financeiros, humanos ou outros que possa enfrentar.

Estando a inovação e a criatividade no centro da grande vantagem competitiva desta organização, é importante reter as percepções do ambiente que nos rodeia, a segurança psicológica que sentimos, a confiança e a motivação que é estimulada em nós, a clareza e a eficiência dos processos internos, bem como a comunicação aberta e transparente que devem advir de uma cultura organizacional verdadeiramente inovadora. Encarar todos estes aspetos como mutáveis no tempo e passíveis de ser repensados será a chave do sucesso para a VMLY&R Lisboa no longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackermann, F. & Eden, C. (2010). *Strategic Options Development and Analysis*. London: Springer London Press.
- Ackermann, F. (2012). Problem structuring methods “in the Dock”: Arguing the case for soft OR. *European Journal of Operational Research*, 219(3), 652–658.
- Ackoff, R. (1979). The future of operational research is past. *The Journal of the Operational Research Society*, 30(2), 93–104.
- Ackoff, R. (2001). OR: After the post mortem. *System Dynamics Review*, 17(4), 341–346.
- Aggarwal, I. & Wooley, A. (2018). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4), 1–14.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Bana e Costa, C., Correia, E., Corte, J., & Vansnick, J. (2002). Facilitating bid evaluation in public call for tenders: A socio-technical approach, *Omega – The International Journal of Management Sciences*, 30(3), 227–242.
- Bana e Costa, C., Ensslin, L., Corrêa, É., & Vansnick, J. (1999). Decision support systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. *European Journal of Operational Research*, 113(2), 315–335.
- Behzadian, M., Kazemzadeh, R., Albadvi, A., & Aghdasi, M. (2010). PROMETHEE: A comprehensive literature review on methodologies and applications. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 198–215.
- Behzadian, M., Otaghsara, S., Yazdani, M., & Ignatius, J. (2012). A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. *Expert Systems with Applications*, 39(17), 13051–13069.
- Belton, V. & Stewart, T. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Beverland, M., Wilner, S., & Micheli, P. (2015). Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 589–609.
- Bottero, M., D’Alpaos, C., & Oppio, A. (2018). Multicriteria evaluation of urban regeneration processes: An application of PROMETHEE method in northern Italy. *Advances in Operations Research*, 2018, 1–12.
- Brito, V., Ferreira, F., Pérez-Gladish, B., Govindan, K., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2019). Developing a green city assessment system using cognitive maps and the Choquet integral. *Journal of Cleaner Production*, 218, 486–497.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86, 85–92.
- Cameron, K., De Graff, J., Quinn, R., Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. London: Edward Elgar Publishing.
- Carlgren, I., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry: Experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25, 344–362.
- Castela, B., Ferreira, F., Ferreira, J., & Marques, C. (2018). Assessing the innovation capability of small- and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management Decision*, 56(6), 1365–1383.
- Cefis, E. & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms’ survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641.
- Chen, C. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93–103.

- Chen, V., Lin, J., & Tzeng, G. (2019). Assessment and improvement of wetlands environmental protection plans for achieving sustainable development. *Environmental Research*, 169(33), 280–296.
- Christensen, C. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–76.
- Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- Christensen, C. (1997). The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business Review Press*.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55–68.
- Cooperrider, D. (2010). Managing-as-designing in an era of massive innovation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 37, 24–33.
- Dayan, M., Zacca, R., & Benedetto, A. (2013). An exploratory study of entrepreneurial creativity: its antecedents and mediators in the context of UAE firms. *Creativity Innovation Management*, 22(3), 223–240.
- Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190–202.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. USA: Harper Collins Publishers.
- Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44, 2274–2306.
- Ferreira, F. & Santos, S. (2021). Two decades on the MACBETH approach: A bibliometric analysis. *Annals of Operations Research*, 296, 901–925.
- Ferreira, F. (2011). *Avaliação Multicritério de Agências Bancárias: Modelos e Aplicações de Análise de Decisão*, Faro: Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Ferreira, F., Marques, C., Bento, P., Ferreira, J., & Jalali, M. (2015). Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA technique. *Journal of Business Research*, 68(1), 2691–2702.
- Fiordelisi, F., Renneboog, L., Ricci, O., & Lopes, S. (2019). Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 63, 1–14.
- Franco, L. & Montibeller, G. (2010). Facilitated modelling in operational research. *European Journal of Operational Research*, 205, 489–500.
- Gabus, A. & Fontela, E. (1972). *World Problems: An Invitation to Further Thought Within the Framework of DEMATEL*, Geneva, Switzerland: Battelle Geneva Research Centre.
- Gailly, B. (2018). *Navigating Innovation: How to Identify, Prioritize and Capture Opportunities for Strategic Success*. London: Palgrave MacMillan.
- Gao, Y., Zhao, X., Xu, X., & Ma, F. (2021). A study on the cross level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting & Social Change*, 171, 1–10.
- Gregory, B., Harris, S., Amenakis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–679.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Ho, W., Tsai, C., Tzeng, G., & Fang, S. (2011). Combined DEMATEL technique with a novel MCDM model for exploring portfolio selection based on CAPM. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 16–25.

- Hogan, S. & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Jackson, M. & Keys, P. (1984). Towards a system of systems methodologies. *Journal of Operational Research Society*, 35, 473–486.
- Kauppila, O., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2018). Connecting and creating: Tertius iungens, individual creativity, and strategic decision processes. *Strategy Management Journal*, 39, 697–719.
- Kelley, D. & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York : Crown Business.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity From IDEO*. London: Profile Books.
- Kitayama, S. (2002). Culture and basic psychological processes: toward a system view of culture. *Psychological Bulletin*, 128(1), 89–96.
- Lee, H., Tzeng, G., Yeih, W., Wang, Y., & Yang, S. (2013). Revised DEMATEL: Resolving the infeasibility of DEMATEL. *Applied Mathematical Modelling*, 37(10/11), 6746–6757.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925–938.
- Lin, C., Hsieh, M., & Tzeng, G. (2010). Evaluating vehicle telematics system by using a novel MCDM techniques with dependence and feedback. *Expert Systems with Applications*, 37(10), 6723–6736.
- Lo, H., Liou, J., Huang, C., Chuang, Y., & Tzeng, G. (2020). A new soft computing approach for analyzing the influential relationships of critical infrastructures. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 28, 100336.
- Markus, H. & Kitayama, S. (2010). Culture and selves: A cycle of mutual constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 420–430.
- Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36, 124–148.
- Michelis, T., Aladin, R., & Pollack, J. (2019). Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 116–127.
- Midgley, G., Cavana, R., Brocklesby, J., Foote, J., Wood, D., & Ahuriri-Driscoll, A. (2013). Towards a new framework for evaluating systemic problem structuring methods. *European Journal of Operational Research*, 229, 143–1161.
- Mingers, J. & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *European Journal of Operational Research*, 207, 489–509.
- Mingers, J. & Rosenhead, J. (2004). Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 530–554.
- Mingers, J. & White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research. *European Journal of Operational Research*, 207, 1147–1154.
- Nakata, C. & Hwang, J. (2020). Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency. *Journal of Business Research*, 118, 117–128.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

- OCDE (2010). *Launch of the OECD's Innovation Strategy*. Disponível online em [http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en\\_2469\\_3473\\_45330700\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en_2469_3473_45330700_1_1_1_1,00.html) [02 setembro 2021].
- Pidd, M. (2009). *Tools for Thinking: Modelling in Management Science*. Chichester: Wiley.
- Price, M. (2007). Infusing innovation into corporate culture. *Organizational Dynamics*, 36, 320–328.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy*, 4, 155–169.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2009). *The Element: How Finding your Passion Changes Everything*. London: Penguin Books.
- Rosenhead, J. & Mingers, J. (2001). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*. Chichester: Wiley.
- Rosenhead, J. (1989). *Rational Analysis for a Problematic World*, USA: John Wiley & Sons.
- Rosenhead, J. (1996). What's the problem? An introduction to problem structuring methods. *Interfaces*, 26(6), 117–131.
- Rosenhead, J. (2006). Past, present and future of problem structuring methods. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 759–765.
- Rosenhead, J. (2013). Problem structuring methods. In Gass, S. & Fu, M. (Eds.), *Encyclopedia of Operations Research and Management Science* (pp. 1162–1172), Boston: Springer.
- Saaty, R. (1987). The analytic hierarchy process: What it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3/5), 161–176.
- Sara, J., Stikkelman, R., & Herder, P. (2015). Assessing relative importance and mutual influence of barriers for CCS deployment of the ROAD project using AHP and DEMATEL methods. *International Journal of Greenhouse Gas Control*, 41, 336–357.
- Schein, E., (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3–16.
- Schein, E., (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Oxford University Press.
- Shieh, J., Wu, H., & Huang, K. (2010). A DEMATEL method in identifying key success factors of hospital service quality. *Knowledge-Based Systems*, 23(3), 277–282.
- Si, S., You, X., Liu, H., & Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018, 3696457.
- Simpson, M. (1978). Those who can't?. *The Journal of the Operational Research Society*, 29(6), 517–522.
- Singh, P. & Sarkar, P. (2020). A framework based on fuzzy Delphi and DEMATEL for sustainable product development: A case of Indian automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 246, 118991.
- Smith, C. & Shaw, D. (2019). The characteristics of problem structuring methods: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 274(2), 403–416.
- Stanford, N. (2007). *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. USA: Profile Books in association with The Economist.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Summers, G. & Scherpereel, C. (2008). Decision making in product development: Are you outside-in or inside-out? *Management Decision*, 46, 1299–1312.
- Sumrit, D. & Anuntavoranich, P. (2013). Using DEMATEL method to analyze the causal relations on technological innovation capability evaluation factors in Thai technology-based firms. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 4(2), 81–103.

- Tellis, G., Prabhu, J., & Chandy, R. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 2–23.
- Tsai, K. & Hsu, T. (2014). Cross-functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new products performance: a mediated moderation model. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 293–303.
- Tushman, M. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587–605.
- Tzeng, G., Chiang, C., & Li, C. (2007). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 32(4), 1028–1044.
- Yazdi, M., Khan, F., Abbassi, R., & Rusli, R. (2020). Improved DEMATEL methodology for effective safety management decision-making. *Safety Science*, 127, 104705.
- Zheng, D. (2018). Design thinking is ambidextrous. *Management Decisions*, 56, 736–756.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763–771.
- Zinkhan, G. & Watson, R. (1996). Advertising trends: Innovation and the process of creative destruction. *Journal of Business Research*, 37, 163–171.