

# Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

---

Paula Pinto da Fonseca

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
EM GESTÃO

Orientador:  
Professor Doutor Paulo Bento, ISCTE Business School  
Professor Auxiliar

Outubro de 2013



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, pela receptividade e apoio, desde o primeiro dia, e pelas ideias ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Aos amigos e aos colegas, pelas conversas que fomos tendo, pelas ideias que fomos trocando e pelos incentivos que fui recebendo.

À Gabriela, pela ajuda nas pesquisas relacionadas com a EDP e por se ter prontificado para reler e aprimorar este trabalho, nas vertentes rigor e economia do discurso.

Particularmente à EDP que permitiu a realização desta pesquisa, numa clara demonstração do seu perfil incentivador e inovador.

Aos entrevistados da empresa, que disponibilizaram parte do seu tempo para me apoiar neste trabalho.

À minha família que sempre me inspirou e motivou à superação.



## RESUMO

A inovação tem-se revelado, ao longo do tempo, como uma das alavancas para a diferenciação e para a sobrevivência das empresas. A inovação é, na sua essência, complexa e multifactorial. Em contexto empresarial, está relacionada com decisões, acções, estrutura, processos e métricas utilizadas para fomentar, desenvolver e captar iniciativas alinhadas com a estratégia e que visam a criação de valor.

A presente dissertação pretende ser um contributo para a compreensão deste tema, com um estudo sobre a cultura organizacional de uma das maiores empresas portuguesas, a maior no sector da energia. Seguindo o modelo proposto por Schein, procura identificar os valores, artefactos e pressupostos básicos para posteriormente encontrar as possíveis relações e impactos nos processos de inovação da companhia. Por outro lado, com base no modelo de McLaughlin et al. (2005), de arquétipos de inovação incremental e radical, exploram-se as duas dimensões apresentadas pelos autores e conclui-se que a cultura organizacional da EDP se enquadra neste modelo.

Este é um estudo de caso exploratório e qualitativo. Os resultados mostram que a combinação de diferentes formas organizacionais, valores e pressupostos básicos, pode ser indutora de um ambiente facilitador da inovação. O estudo mostra ainda que, nas análises e na definição de políticas, é importante caracterizar a inovação pelo seu grau de novidade, atendendo à complexidade do tema.

Este estudo de caso demonstra que a cultura organizacional da EDP se enquadra sobretudo num modelo favorável ao desenvolvimento da inovação incremental, onde se privilegia “o fazer melhor”, tendo-se encontrando algumas características propícias à inovação radical, nas dimensões estratégicas do desenvolvimento e do conhecimento, e na adaptação externa.

Os resultados do estudo abrem pistas a explorar em trabalhos futuros. Para além da replicação do estudo noutras empresas portuguesas, seria interessante estudar a cultura organizacional de empresas portuguesas com experiências multi-regionais, realizando estudos longitudinais que avaliem o impacto da cultura portuguesa na cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Inovação, EDP  
**Classificação Jel:** M14, O31



## ABSTRACT

Innovation has ever been an important lever for organizations to make the difference and even to survive. Innovation is complex and multifactorial. In organizational context it has to do with decisions, actions, organizational structure, processes and metrics used to promote, develop and capture initiatives aligned with strategy and aiming to create value.

Looking into the organizational culture of the greatest portuguese energy company, this work intends to be a contribution to the comprehension and understanding of the theme. Following Schein's model, the purpose is to identify values, artifacts and basic assumptions, trying to find potential relationships and impacts on the innovation processes within the company. On the other hand, exploring the archetypes of radical and incremental innovation – according to Mclaughin, et *al.* (2005) - EDP organizational culture fits well in the model.

This is an exploratory, qualitative case study. The findings show that the combination of different organizational forms, values and basic assumptions, can contribute to create a willing environment to innovation. This study still shows that concerning analysis and policies, it is important to consider innovation according to its degree of novelty, due to its complex nature.

The study shows evidence that the EDP organizational culture fits essentially in an incremental model in which the focus is “doing better”, although some characteristics that facilitate radical innovation have been found in the strategic dimensions of development and knowledge, and external adaptation.

The results open some routes for future works. No way lessening the replication in other Portuguese companies, it would be interesting to deepen the study of those with multiregional experiences, carrying out longitudinal studies to evaluate how Portuguese culture impact organizational culture.

**Key-words:** Organizational culture, Innovation, EDP

**JEL Classification:** M14, O31



# INDICE

Índice Geral .....	IX
Índice de Quadros .....	XIII
Índice de Figuras .....	XV
Abreviaturas .....	XVII
<b><u>1. INTRODUÇÃO .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA DA PESQUISA .....	2
1.2 MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA .....	2
1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	3
<b><u>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	5
2.1.1 INTRODUÇÃO .....	5
2.1.2 CONCEITO DE CULTURA .....	7
2.1.3 DIMENSÕES E NÍVEIS DE CULTURA .....	10
2.1.4 TIPOLOGIA DAS CULTURAS EMPRESARIAIS .....	14
2.1.5 RELAÇÃO COM A LIDERANÇA .....	16
2.2 INOVAÇÃO .....	18
2.2.1 CONCEITO .....	18
2.2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO .....	22
2.2.3 INDICADORES DE INOVAÇÃO .....	26
2.2.4 CULTURA DE INOVAÇÃO .....	29
<b><u>3. METODOLOGIA .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
3.1 ESTUDO DE CASO .....	36
3.1.1 ACTIVIDADES DO ESTUDO DE CASO .....	37
3.1.2 A PESQUISA QUALITATIVA .....	38
3.1.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	39
3.1.4 A ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA .....	40
3.1.5 LIMITAÇÕES .....	41
3.2 OBJECTIVOS E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	41
3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	42
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO .....	42
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	43



# INDICE

<b>4. ESTUDO EMPIRICO .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DO SECTOR ELÉCTRICO EUROPEU, PORTUGUÊS E DA EDP .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 O SECTOR ELÉCTRICO NA EUROPA E A INOVAÇÃO.....	44
4.1.2 O SECTOR ELÉCTRICO EM PORTUGAL E A EDP .....	46
<b>4.2 A CULTURA EDP .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 ARTEFACTOS .....	49
4.2.2 VALORES QUE A COMPANHIA DEFENDE E PARTILHA .....	61
4.2.3 PRESSUPOSTOS BÁSICOS .....	64
4.2.4 TIPOLOGIA DA CULTURA EDP .....	65
<b>4.3 A INOVAÇÃO NO GRUPO EDP .....</b>	<b>69</b>
4.3.1 PROJECTOS DE INOVAÇÃO .....	69
4.3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES .....	73
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>88</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>96</b>



## INDICE DE QUADROS

QUADRO 1: TIPOS DE INOVAÇÃO SEGUNDO VÁRIOS AUTORES.....	23
QUADRO 2: EVOLUÇÃO DAS MÉTRICAS DE INOVAÇÃO .....	27
QUADRO 3: AS 12 DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL .....	28
QUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO E RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES EMPRESARIAIS .....	31
QUADRO 5: ARQUÉTIPOS DE INOVAÇÃO INCREMENTAL E RADICAL .....	33
QUADRO 6: PUBLICO ALVO DO ESTUDO .....	42
QUADRO 7: PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS .....	43
QUADRO 8: AGENDA EDP .....	60
QUADRO 9: INOVAÇÕES NA EDP (ÚLTIMA DÉCADA).....	75
QUADRO 10: ANÁLISE DA CULTURA EDP .....	77
QUADRO 14: ARQUÉTIPOS DE INOVAÇÃO, INCREMENTAL E RADICAL, APLICADOS À EDP .....	81



## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – A INFRA-ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES .....	9
FIGURA 2: NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO SCHEIN .....	13
FIGURA 3: TRANSFORMAÇÃO DO SECTOR ELÉCTRICO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS .....	46
FIGURA 4: EVOLUÇÃO DA MARCA EDP .....	50
FIGURA 5: OFERTA COMERCIAL DA EDP .....	51
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DO MODELO DE GOVERNO DA EDP .....	56
FIGURA 7: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DA HAY GROUP .....	66
FIGURA 8: PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E INOVAÇÃO .....	72



## ABREVIATURAS

AG – Assembleia Geral  
BT – Baixa Tensão  
CAE – Conselho de Administração Executivo  
CEO – Director Executivo  
CGS – Conselho Geral e de Supervisão  
DJSI – Dow Jones Sustainability Index  
DL – Decreto-lei  
EDP – Energias de Portugal  
EU – União Europeia  
ERSE – Entidade Reguladora do Sector Energético  
I&D – Investigação e Desenvolvimento  
I&D+i – Investigação, Desenvolvimento e Inovação  
KPI – Key Performance Indicator  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PCE – Presidente do Conselho de Administração Executivo  
PN – Plano de Negócios  
PT – Posto de Transformação  
R&C – Relatório e Contas  
RH – Recursos Humanos  
RI – Radar da Inovação  
REN – Rede Eléctrica Nacional  
SEN – Sistema Eléctrico Nacional



## 1. INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas, para sobreviverem com sucesso, têm que ser capazes de se diferenciar para, assim, ganharem vantagem competitiva.

O conceito de diferenciação foi desenvolvido por Porter (1989) que defende que as empresas, para ganharem uma vantagem competitiva sobre as suas concorrentes, têm que lutar ou pelo custo - procurando desenvolver actividades económicas e tecnológicas a um custo menor para um mesmo conjunto de benefícios oferecidos ao mercado (vantagem custo) - ou pelo desempenho - realizando as actividades económicas por forma a gerarem benefícios diferenciados para o cliente (vantagem de diferenciação).

Optar por uma estratégia de diferenciação significa, na grande maioria dos casos, ser capaz de desenvolver soluções inovadoras que possam concorrer para aumentar a satisfação dos clientes.

Neste contexto, tornou-se imperativo para as empresas promover a inovação de forma rápida e sistemática, visando o aumento da sua competitividade e rentabilidade. É então que se coloca a grande questão: o que é que as empresas precisam para inovar? A resposta a esta pergunta é difícil e complexa e tem sido bastante estudada, sobretudo a partir das últimas décadas do século XX.

São várias as disciplinas que se têm interessado pelo estudo da inovação, em particular, a economia, a gestão, a engenharia, e a sociologia. No entanto, o termo continua algo difuso e por vezes confundido com conceitos relacionados, tais como mudança, invenção, design ou criatividade (O'Sullivan, 2009).

Neste trabalho, pretendemos contribuir para a compreensão da temática da inovação em contexto empresarial, investigando as possíveis relações entre cultura organizacional e inovação, numa empresa portuguesa de energia, a EDP.

Todas as empresas possuem uma cultura própria, que as diferencia no modo de pensar e resolver os problemas no ambiente de trabalho. Para ter e manter uma cultura inovadora, é fundamental que as pessoas partilhem valores, crenças e pressupostos relacionados com a inovação (Horta e Cabral, 2008). Artefactos, Valores e Pressupostos Básicos são alguns dos elementos da cultura organizacional que iremos analisar ao longo deste estudo, relacionando-os posteriormente com os processos de inovação.

## **1.1 Contextualização e relevância do tema da pesquisa**

O século XXI, em particular a queda da economia em 2008, levou a que as empresas se confrontassem com um novo paradigma de gestão. A quebra de receitas, os cortes orçamentais, a redução de custos e de trabalhadores passaram a ser os grandes desafios para garantir a sua sobrevivência. Para além deste cenário conjuntural, o mercado globalizado e extremamente competitivo afirmou-se como uma realidade. Em simultâneo, as mudanças relacionadas com o ambiente, começam também a assumir uma relevância significativa em termos empresariais e de sustentabilidade mundial.

Neste contexto, o tema da energia tem vindo a ganhar uma importância crescente na discussão dos principais temas estratégicos mundiais, em particular, nos relacionados com o crescimento económico. Em paralelo, o sector energético tem vindo a assistir a alterações muito significativas, nestes últimos anos.

Desde meados da década de 90 do século passado que se tem vindo a assistir a uma transição de regime no sector energético, em particular nos casos das fileiras da electricidade e do gás natural, que vem apontando para a sua liberalização e para uma organização industrial diversa da que vigorava até então.

O redesenho das estratégias energéticas que sustentam as dinâmicas de crescimento económico tem sido um determinante e uma consequência de um processo de inovação tecnológica de processos, serviços e produtos, orientado para promover maiores patamares de eficiência global no sector energético.

As empresas que actuam neste sector vêem-se confrontadas com um novo paradigma, em que a inovação é decisiva para a sua competitividade. O caso português não é excepção.

Se historicamente o entendimento da inovação tinha essencialmente a ver com tecnologia e a sua aplicação aos processos de produção, o avanço das investigações ampliaram a compreensão da inovação, abrindo um imenso campo para os factores intangíveis do processo.

Porter (1989), Horta e Cabral (2008) e Amabile (1997), ao estudarem a inovação em contexto empresarial, falam na importância das pessoas, em particular, relacionando-as com o estímulo à criatividade, com os líderes e, de uma forma mais abrangente, com a cultura de empresa.

## **1.2 Motivação para a escolha do tema**

Gomes (1994) assinala que a inovação é um elemento decisivo para o crescimento e rentabilidade das empresas, e a cultura organizacional uma metáfora que permite, por um lado, a

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

construção de modelos capazes de apreender a realidade organizacional e, por outro, decifrar vários fenómenos organizacionais, que permitem aos seus actores sociais, interpretar a realidade. Neste contexto, considera-se pertinente perceber quais os factores que podem actuar como dinamizadores ou entraves dos processos de inovação.

A metáfora da cultura representa algo de inovador, vindo chamar a atenção para a natureza simbólica da organização, que se manifesta, nomeadamente, através da existência de um sistema de significados comuns, a partir do qual a vida organizacional se desenvolve, se mantém e se modifica (Gomes, 1994).

O trabalho que se pretendeu desenvolver para esta dissertação de mestrado é um estudo exploratório e qualitativo suportado por um estudo de caso numa grande empresa portuguesa. O objectivo é perceber quais os factores que têm contribuído para o processo de inovação que tem sustentado e alavancado o crescimento e fortalecimento da organização.

A EDP, é uma empresa do sector da energia na qual se têm verificado grandes transformações na última década e que tem sido reconhecida internacionalmente, tanto pela capacidade de inovação tecnológica, como pela estratégia de sustentabilidade desenhada.

Para além das razões mencionadas anteriormente, de carácter mais teórico, um dos autores do trabalho é colaborador da empresa que se pretende estudar, o que permite o acesso privilegiado a informação e fontes da empresa.

Pode concluir-se, referindo que a realização deste estudo tem três fontes de motivação, nomeadamente de âmbito teórico conceptual, profissional e pessoal.

### **1.3 Organização da dissertação**

A dissertação está organizada em seis grandes blocos, resultado da pesquisa bibliográfica realizada e do trabalho de campo efectuado em torno do tema: cultura organizacional e inovação aplicados ao caso de uma empresa portuguesa do sector da energia.

O primeiro capítulo pretende contextualizar o trabalho, explicar as motivações para a sua realização e introduzir o leitor no mundo empresarial e nos desafios que se colocam às empresas. Daí a relevância da inovação, enquanto elemento distintivo nas organizações e a necessidade de perceber como ela acontece ou, melhor dizendo, que factores contribuem para a sua dinamização. Falamos de factores tangíveis, tais como a tecnologia, e factores intangíveis como a cultura organizacional e a liderança.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

O segundo capítulo centra-se na definição de conceitos chave de cultura organizacional e inovação, através de uma pesquisa bibliográfica apurada. Explora-se o conceito de cultura, do qual se parte para perceber a cultura organizacional e a sua relação com a liderança. Quanto ao conceito de inovação, visitam-se vários autores para perceber as suas várias facetas. O objectivo deste capítulo é também criar o fio condutor do trabalho de campo, fornecendo as bases teóricas para a análise a realizar na empresa escolhida. Sem estes fundamentos seria grande a dificuldade em analisar a vasta realidade e ordenar os elementos mais relevantes para o estudo.

O capítulo terceiro explica a metodologia que foi seguida quando da realização desta pesquisa, explicitando as várias técnicas e instrumentos de análise a que se recorreu. É também neste ponto que se explicita o objectivo principal do estudo e as questões colocadas que serão respondidas na análise e discussão dos resultados.

O quarto capítulo é o verdadeiro coração do trabalho. Nele se prepara a discussão do caso e se elabora um cruzamento entre a teoria e a prática, explicitando com exemplos concretos a cultura da empresa analisada, tanto do ponto de vista dos artefactos, através da observação directa e análise de documentos, como dos aspectos menos visíveis relacionados com valores e pressupostos básicos, obtidos através de entrevistas realizadas. Apresentam-se também as inovações realizadas pela companhia e a forma como os seus colaboradores percebem a relação entre inovação e cultura empresarial.

O quinto capítulo pretende analisar e discutir os resultados do trabalho realizado e fazer uma reflexão sobre o papel da cultura organizacional da EDP nos seus processos de inovação.

O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho, os aspectos da investigação que se revelaram limitações e, sugere pistas para trabalhos futuros.

No final do trabalho, apresenta-se em capítulo de Anexos, informações e contribuições consideradas relevantes para o melhor entendimento de alguns aspectos descritos no trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo pretende fazer uma revisão da literatura relativamente aos aspectos gerais da cultura organizacional e da inovação, introduzindo autores, pensamentos e modelos que mais tarde irão servir de base à investigação no estudo de caso.

Num primeiro momento, apresentam-se diversos conceitos e sentidos da cultura organizacional para posteriormente se perceber o conceito de inovação, a sua relevância no meio empresarial e a possibilidade ou não de a medir, tentando assim quantificá-la. O ponto termina com a pesquisa sobre os factores que podem influenciar uma cultura de inovação.

Inicia-se a abordagem do conceito de cultura e a sua relação com o meio empresarial, através do incontornável Hofstede (1984) e do estudo realizado em 1970 e publicado em 1980, sobre as dimensões culturais. Seguidamente, aborda-se o tema da diversidade cultural nas empresas, de acordo com as dimensões de Trompenaars (1997), para chegar ao que é o verdadeiro foco desta investigação e que tem a ver com os diferentes níveis da cultura organizacional, tal como Schein (1985) os concebe.

Afigura-se fundamental perceber o conceito de inovação, muito em particular na perspectiva económica, pelo que se começa com Schumpeter, e a sua visão sobre o tema. De seguida, estudam-se as várias facetas da inovação, a evolução sobre a sua percepção no meio empresarial, designadamente a partir da segunda metade do século XX, e o impacto que a envolvente externa representa nestas matérias. Finalmente abordam-se as métricas da inovação que irão, mais tarde, servir de base à análise da inovação no estudo de caso. O ponto termina, visitando os investigadores que defendem a existência de uma cultura de inovação.

### **2.1 Cultura organizacional**

Este ponto pretende enquadrar o tema da cultura organizacional que tem sido estudado por autores de áreas tão diversas como a sociologia, a antropologia e a gestão. Como o presente trabalho se refere ao caso de estudo de uma empresa, o enfoque será dado à perspectiva da cultura organizacional do ponto de vista das teorias de gestão empresarial. Aborda-se também o tema da liderança e a sua relação e impacto na cultura organizacional.

#### **2.1.1 Introdução**

O conceito de cultura organizacional emerge da antropologia social onde, por definição, o colectivo é a unidade de análise predominante (Schneider *et al.*, 2013). Consultando o dicionário Houaiss da língua portuguesa e pesquisando o termo cultura, verifica-se a existência de inúmeros

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

significados, sendo que o atribuído à antropologia refere a cultura como sendo o conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes, etc., que distinguem um grupo social.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surge nos anos 70, ainda que o seu apogeu tenha ocorrido durante a década de 80. As numerosas publicações que se tornaram sucessos editoriais na altura, e o grande interesse por parte dos consultores de gestão sobre o tema são disso um bom exemplo. Vários autores associaram o sucesso de algumas empresas à sua cultura organizacional, designadamente pela influência desta em diversas variáveis organizacionais, designadamente, a eficácia e a produtividade.

Segundo Bertero (1989), o grande interesse pela cultura organizacional nas décadas de 80 e 90 deveu-se sobretudo:

- Ao declínio nos anos 70 do século passado, de algumas empresas norte americanas que tinham sido líderes de mercado, casos da Pan American e da Chrysler. Houve sectores que, por não conseguirem acompanhar a concorrência das empresas europeias e japonesas, sucumbiram.
- Ao sucesso das empresas japonesas que apontava para o facto da cultura japonesa ser mais adequada ao desempenho empresarial. Deste ponto de vista, haveria culturas favoráveis e desfavoráveis ao desempenho organizacional.

Shafritz et *al.* (2011) representam uma ‘escola’ relacionada com as teorias organizacionais, designada ‘Teorias da Cultura e Mudança Organizacional’. Os autores referem que os primeiros escritos sobre o tema apareceram nos anos 50 e 60 do século passado, mas ganharam notoriedade nos anos 80. A tese defendida é que a cultura organizacional é composta por muitos fenómenos intangíveis, como valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento.

A perspectiva da cultura organizacional assume que muitos dos comportamentos e decisões organizacionais não são determinadas por uma análise racional, mas pelos padrões de comportamento e pressupostos básicos dos membros de uma organização. Estes padrões e pressupostos continuam a existir e a influenciar os comportamentos na organização, porque têm, repetidamente, conduzido as pessoas, a tomar decisões que funcionaram no passado. (Shafritz et *al.*, 2011).

Os teóricos desta ‘escola’ defendem que é fundamental compreender e apreciar a cultura existente numa determinada organização para, posteriormente, se poder efectuar uma mudança organizacional duradoura (Shafritz et *al.*, 2011).

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Comum a toda a produção editorial sobre este tema, é o facto de todas as publicações sugerirem que a cultura organizacional é fundamental para o desempenho das organizações e, que pode ser gerida para obtenção de melhores desempenhos e resultados.

Estudar a cultura no meio empresarial, pressupõe clarificar os conceitos e entender como a cultura interage com a gestão. Schneider e Barsoux (2003) defendem que a cultura não é o elemento que mais influencia a gestão, mas é certamente aquele que é mais negligenciado, facto que decorre da força da própria cultura e da dificuldade de identificar a sua presença no meio empresarial.

Para Trompenaars e Wooliams (2003), a cultura assume uma importância crescente à medida que as empresas e os negócios se tornam mais globais e a força de trabalho mais diversificada.

Para Schneider e Barsoux (2003), o traço de cultura é evidenciado na própria definição de gestão apresentada por vários autores. Ao desconstruírem a definição de Drucker, para quem «gerir é conseguir fazer acontecer através de terceiros», os autores identificam a existência de crenças e valores associados aos americanos, designadamente a ênfase dada ao fazer acontecer (achievement) e às pessoas enquanto factor de produção. Para estes autores, esta definição de Drucker caracteriza uma orientação para a tarefa, o que é próprio da abordagem de gestão americana.

Outro exemplo dado pelos autores, refere-se à visão de um CEO paquistanês de uma grande empresa, para quem a verdadeira gestão é aquela que desenvolve as pessoas através do trabalho. Esta definição tem subjacente um conjunto de crenças e valores mais espirituais, assentes numa grande orientação para as pessoas e, como tal, uma gestão mais centrada no envolvimento das pessoas do que nas suas concretizações imediatas.

De uma forma sumária, podemos referir que a cultura interessa à gestão porque (1) oferece a possibilidade de aumentar a eficiência a vários níveis (2) ajuda a compreender a organização enquanto grupo de pessoas com experiências comuns, o que serve de referencial para situações futuras (3) ajuda a concretizar a ‘razão de ser da companhia’, uma vez que cultura é uma fonte de comportamentos e de desempenhos (Browaeys, 2011).

### **2.1.2 Conceito de cultura**

Antes de se apresentar o conceito de cultura convém entender as suas origens. Para isso, recorre-se à antropologia, em particular, às reflexões de Kroeber (Laraia, 2001) que apresenta a natureza da cultura como a actividade humana que transcende o plano orgânico.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Para Kroeber, a cultura é o que o homem acrescenta à natureza, em resultado da sua própria actividade criadora, ou seja, é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica de gerações anteriores. O autor considera que o homem é um ser supra orgânico, possuidor de cultura. Ele refere também que a cultura tem vida própria, que é simbólica em vez de genética. Trata-se assim de ‘coisa viva’ que opera entre os seres humanos a um nível mais complexo do que o orgânico.

É nesta linha de pensamento que Hofstede (2003) define cultura como uma programação mental colectiva, que distingue os grupos uns dos outros.

Hofstede et al. (2013) referem, ainda, que a cultura humana é o resultado de centenas de milhares de anos de evolução que têm apurado as nossas habilidades sociais e intelectuais. A programação cultural começa no início do nosso desenvolvimento humano e continua ao longo da nossa vida, com a absorção da informação e padrões que compõem o nosso ambiente social. Os diferentes grupos humanos, desde a família nuclear, passando pelo emprego e pela Nação, irão desenvolver uma cultura própria e única. Em essência, a cultura influencia todos os aspectos das nossas vidas pessoais e profissionais e permite que os grupos funcionem sem problemas.

Na literatura, são inúmeras as definições sobre cultura apresentadas por investigadores das várias áreas de estudo. De entre as muitas definições de cultura, distinguimos as seguintes:

- Cultura é a maneira como um grupo de pessoas resolve os problemas (Trompenaars 1997);
- Cultura é uma programação mental colectiva, que distingue os grupos uns dos outros (Hofstede 2003);
- Cultura é a forma como fazemos as coisas numa determinada organização (Deal e Kennedy, 1982);
- Cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correcta de actuar, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein 1985);
- Cultura é a forma de viver de um grupo de pessoas, a expressão de um conjunto de comportamentos mais ou menos estereotipados, transmitidos de uma geração a outra pela linguagem e imitação (Adler 2002);
- Cultura, do ponto de vista teórico, é vista como um conjunto de motivos, valores, crenças, identidades e interpretações, que resulta de experiências partilhadas pelos membros do grupo e que são transmitidas às diferentes gerações (House, 2004).

A cultura de uma organização é um sistema vivo, com um propósito e uma direcção claros, capaz de se auto conservar (Trompenaars et al., 2004). Para os autores, a cultura organizacional tem a

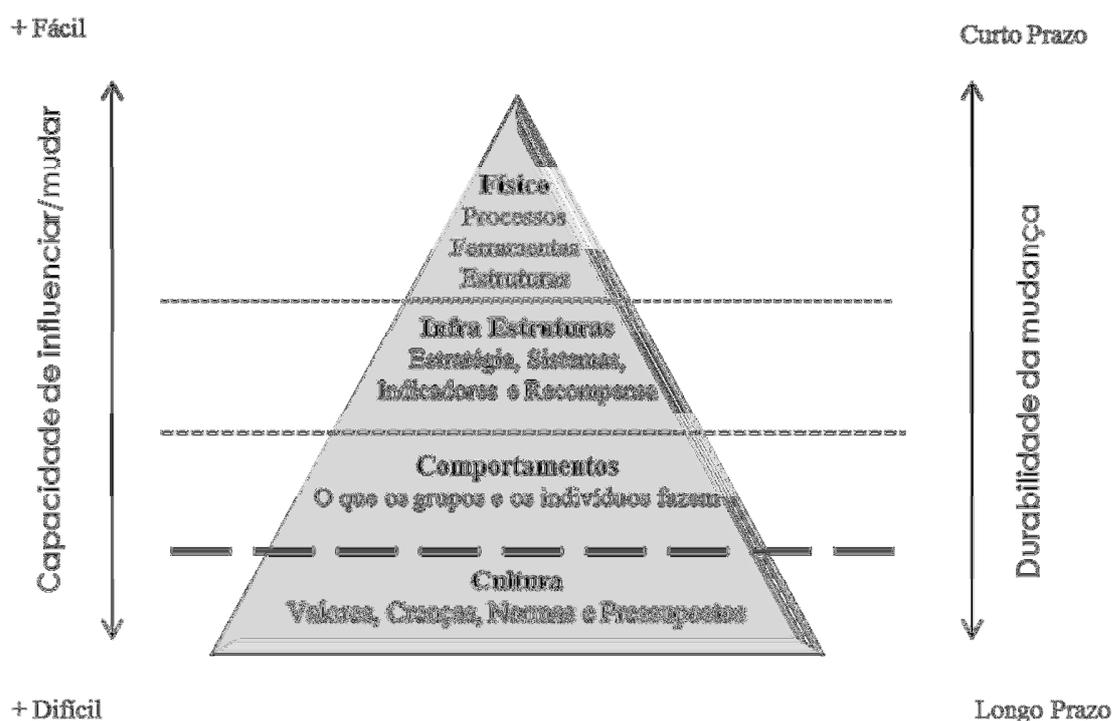
## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

ver com um conjunto de regras e métodos que uma organização adota para lidar com os problemas com que se confronta regularmente.

Para Laurent (1990), a cultura de uma organização reflecte os pressupostos relativos a clientes, colaboradores, missão, produtos, actividades, etc., que deram bons resultados no passado e que são traduzidos em normas de comportamento, expectativas consideradas legítimas, modos desejáveis de pensar e actuar. É nestes pontos que reside a sua capacidade de evolução e mudança.

Entender como é que a cultura se encaixa na estrutura organizacional, oferece uma perspectiva preciosa para a compreensão e avaliação da cultura de uma organização. A Figura 1 mostra como a cultura se insere no contexto mais amplo da organização, ilustrando a configuração básica da maioria das organizações (Russell Consulting, 2005).

**Figura 1 – A Infra-estrutura das Organizações**



*Fonte: adaptado de Russel Consulting (2005)*

Baseando-nos nas definições revistas, e numa linguagem corrente, podemos considerar que os grupos diferem uns dos outros, porque (1) partilham um conjunto de crenças, valores e atitudes que (2) são transmitidas ao longo do tempo pelos mais velhos aos mais novos e (3) que moldam

os comportamentos, de tal forma que o colectivo adquiere uma forma única de ver o mundo, distinguindo-os dos demais grupos.

### **2.1.3 Dimensões e Níveis de Cultura**

Para melhor se entender os níveis da cultura, é interessante recorrer à metáfora do iceberg cultural, popularizado através de obras de Hall na década de 1950, que assenta na ideia de que a cultura é constituída por duas camadas. Uma, a mais importante, é completamente escondida e a outra, quiçá menos importante, é visível (Katan, 1999).

Em 1961, os antropologistas Kluckhohn e Strodtbeck (citados por Hills, 2002), desenvolveram um modelo que realçava 6 orientações culturais comuns a todos os seres humanos: (1) A natureza das pessoas, que pode ser boa, má ou uma mistura das duas (2) A relação com a natureza, que pode ser de domínio, submissão ou harmonia (3) A relação entre as pessoas, que pode ser hierárquica ou linear, de igual para igual, também designada colateral ou, em função do mérito individual (4) A actividade humana – o ser e estar (5) O foco temporal do ser humano – passado, presente e futuro, que pode ser aqui, ali ou lá longe (6) O conceito de espaço – público e privado.

Este modelo inspirou muitos investigadores a desenvolverem trabalhos na área da cultura e da gestão, designadamente Edgar Schein que estudou o impacto da organização na cultura; Edward Hall que estudou o papel da comunicação na gestão; Nancy Adler que foi pioneira no estudo da cultura nas funções organizacionais e, ainda Geert Hofstede e Fons Trompenaars que estabeleceram dimensões para estudar e avaliar o impacto das culturas nacionais na gestão (Browaeys, 2011).

É tal a importância e o impacto do trabalho de Hofstede, realizado na década de 70 e publicado em 1980, que foi considerado o estudo transcultural mais citado nos últimos 30 anos (House, 2004). Considera-se, por isso, fundamental aprofundar o conhecimento sobre o trabalho deste autor, em particular, no que se refere às dimensões culturais por ele definidas.

#### **As dimensões culturais segundo Hofstede**

O estudo de Hofstede (1984) foi realizado com base num questionário dirigido a 117.000 colaboradores de uma multinacional, mais tarde identificada como sendo a IBM. A partir destes questionários, o autor comparou as diferenças nos países estudados e compreendeu que a cultura nacional se reflecte nos valores, enquanto a cultura organizacional é mais facilmente observada na consistência das práticas empresariais observadas.

A partir destes pressupostos, Hofstede definiu 4 dimensões nas quais enquadró os mais de 50 países representados. As dimensões identificadas são a Distância do Poder, Individualismo vs. Colectivismo, Masculino vs. Feminino e Aversão à Incerteza. Posteriormente, em 1991, e porque

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

a cultura chinesa estava pouco representada, foi incluída uma quinta dimensão designada Longo Prazo vs. Curto Prazo.

Ainda hoje se considera indispensável consultar o trabalho de Hofstede quando se realizam estudos de cultura e gestão. É importante compreender as dimensões da cultura proposta por este autor e a sua abordagem transversal, para se entender como é que a gestão pode ser afectada por questões culturais (Browaeyns, 2011), (Anexo 1).

De forma sucinta, as 4 dimensões de Hofstede (1984) podem ser descritas da seguinte forma:

- **Distância do poder:** tem a ver com a igualdade ou desigualdade das pessoas, consoante o seu nível de poder. A distância hierárquica mede-se pela percepção que o subordinado tem do seu chefe. Quanto maior o distanciamento hierárquico, maior é a desigualdade na distribuição da riqueza. A distancia hierárquica está também relacionada com o grau de centralização das decisões, no sentido em que, quanto maior o distanciamento hierárquico, maior a centralização do poder;
- **Individualismo vs. Colectivismo:** mede o quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis pelos demais. O sistema capitalista que considera a trabalho como um factor de produção, tem tendência a favorecer uma mentalidade individualista. Em termos de tomada de decisão, quanto mais rico é o País mais individualista é a mentalidade dos seus habitantes. Quanto à resolução de conflitos, quanto mais individualista é a cultura mais o confronto é encarado como positivo para todos. Nas culturas mais colectivistas, a probabilidade de perder a face é grande, como tal, o confronto é evitado;
- **Masculino vs. Feminino:** tem a ver com a repartição de papéis em função do sexo. Nas sociedades em que se valoriza o papel masculino, observa-se uma preponderância de valores do tipo auto-realização, competitividade, realização material e financeira, tentativa de obtenção de controlo e poder. Pelo contrário, nas sociedades em que predominam os valores femininos, constata-se uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e a protecção dos mais fracos. Em termos de resolução de conflitos, numa cultura predominantemente masculina, os confrontos são abertos e duros (greves, sequestros, ocupações), enquanto numa cultura predominantemente feminina, os conflitos não são oficiais e são resolvidos através da discussão;
- **Aversão à incerteza:** tem a ver com o quanto uma sociedade está preparada para lidar com situações imprevistas, ainda não experimentadas e como tal não definidas. Elevados níveis de aversão à incerteza, estão associados a baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos. Quanto maior o grau de aversão à incerteza de um País, maior o grau de intervenção governamental na sua economia. É comum associar uma elevada aversão à incerteza ao catolicismo romano. Na sua pesquisa, Hofstede chega mesmo a afirmar que a correlação é tão forte que, para os países maioritariamente católicos, esta dimensão é geralmente a que apresenta pontuações mais elevadas. Em termos de empresa, quanto mais uma empresa se

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

propõe controlar a incerteza, maior é a organização, o formalismo, a especialização de funções e a divisão de tarefas. A preocupação com o detalhe é própria do responsável de uma empresa onde o índice de controlo da incerteza é elevado.

Outro autor incontornável quando do estudo da cultura organizacional é, como já se mencionou, Schein (1985) que, apoiado na antropologia cultural, apresenta um dos conceitos de cultura organizacional mais rico e mais citado.

Para Schein, cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correcta de actuar, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Com base neste conceito, Schein identifica as principais funções da cultura organizacional, ou seja: funções externas – correspondentes à adaptação ao meio envolvente – e funções internas, onde ocorre a integração e a organização interna. O conhecimento dessas funções e do universo cultural da organização é fundamental para que os gestores possam exercer uma actuação mais efectiva, realizando as transformações organizacionais necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento da mesma.

Para Schein, os pressupostos básicos de uma sociedade são a essência da cultura, e os valores e os comportamentos são manifestações externas dessa essência. Esta identificação levou o autor a referir que a melhor forma de se pensar a cultura é perceber que ela actua em 3 níveis: o primeiro, o domínio do que é visível mas nem sempre decifrável; o segundo que tem a ver com as normas e valores; e, o terceiro, e mais profundo, que se refere ao que não é visível, mas que é dado como garantido pelo grupo. Este nível é bastante difícil de explorar e só é possível fazê-lo, interpretando o que se passa nos outros níveis.

### **Os níveis de cultura segundo Schein**

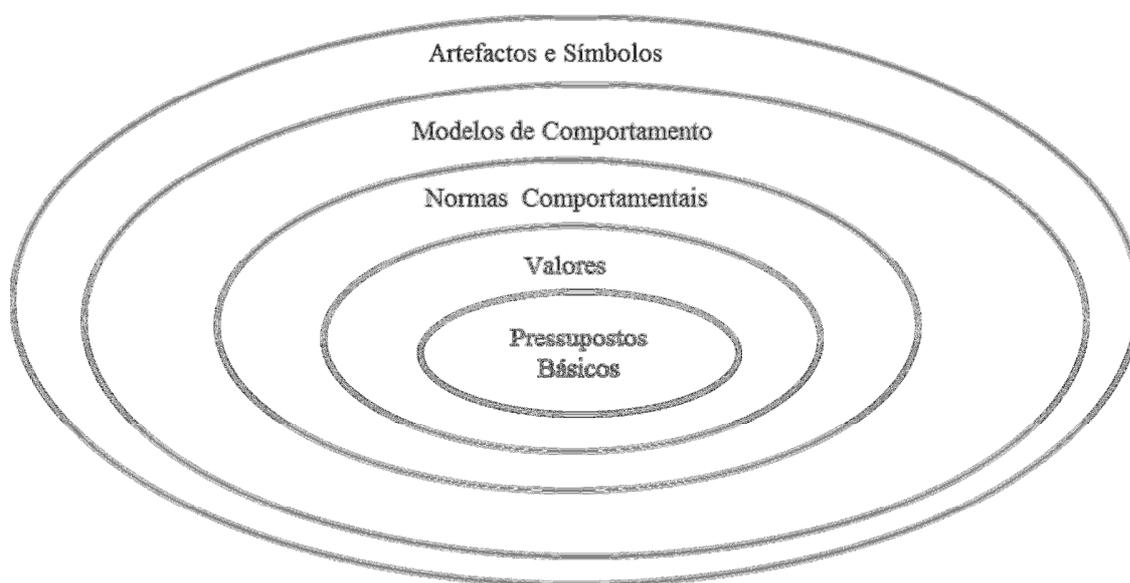
Com base nos pressupostos apresentados, Schein (1985) desenvolveu um modelo (Anexo 2) segundo o qual a cultura de uma organização existe em três níveis diferentes, designadamente:

- Os *artefactos*, o primeiro e mais visível nível da organização. No entanto, apesar de visíveis, nem sempre são fáceis de decifrar. Aqui, podemos considerar, por exemplo, a missão, as instalações da empresa, a forma como os funcionários se vestem e comunicam uns com os outros, assim como a forma como a companhia comunica. Um aspecto importante deste nível tem a ver com a facilidade de ser observado. O facto de ser facilmente observado não significa que seja facilmente decifrado, isto é, que se perceba o porquê de determinados comportamentos ou atitudes;

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- Os *valores e as normas*, formas de ser e de estar. Geralmente, são amplamente divulgados, pois pretendem unificar a imagem que a empresa quer passar para fora. Uma das formas de estudar e perceber os valores, é realizar entrevistas com colaboradores da companhia. Esta é também uma forma de perceber o alinhamento e coerência entre o que a companhia afirma e os comportamentos realmente praticados. Os valores sublinham o que é importante para os membros de uma organização e as normas definem o comportamento que deve ser adoptado. À medida que os valores vão sendo interiorizados, passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos e filosofias;
- Os *pressupostos básicos e as crenças* referem-se ao último e mais profundo nível da organização. São também os mais difíceis de perceber. É o que Schein designa como a verdadeira essência da cultura de uma organização. Têm a ver com um processo de aprendizagem comum ao grupo, com fundamentos básicos relacionados com a forma de fazer e de resolver os problemas. Geralmente têm a ver com crenças, valores e premissas dos fundadores que, com o tempo, conduziram a sucessos das organizações e passaram a ser considerados com a forma correcta de se fazer as coisas. Quando estas crenças, valores e premissas são adoptados pelos novos membros da organização, então tornam-se pressupostos básicos e passam a ser considerados a forma correcta de fazer.

**Figura 2: Níveis da cultura organizacional segundo Schein**



Fonte: adaptado de Schein (1985)

A definição de cultura organizacional de Schein é uma abordagem dinâmica e funcional, uma vez que evolui, sobrevive e se modifica. Considerando que existe uma aprendizagem contínua da organização a como se adaptar ao ambiente externo e, simultaneamente, à forma de gerir as questões internas, pode afirmar-se que a cultura está em permanente formação.

#### **2.1.4 Tipologia das culturas empresariais**

Muitos especialistas e consultores referem que as culturas de empresa correspondem a uma gama de tipos ideais. Segundo Turner (1993) foi assim que surgiram os diagramas culturais, também conhecidos por «síndrome dos quadrantes». Para este autor, entre as tentativas de classificação com maior êxito, encontram-se as de Deal e Kennedy (1982), Harrison (1993) e Handy (1985).

Para se entender os referidos diagramas, assentes em quadrantes, convém recuar no tempo e conhecer o Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983). Este modelo foi desenvolvido para clarificar e compreender o conceito de eficácia organizacional, através de um estudo exploratório, onde se pedia a um grupo de teóricos e investigadores para caracterizarem o conceito de eficácia. O seu impacto foi tal que é considerado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have et al., 2003) e daí ser largamente utilizado na investigação organizacional.

O modelo evidencia a existência de duas dimensões chave na conceptualização da eficácia organizacional: A flexibilidade *versus* estabilidade/controlo (eixo vertical) e a orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal).

Para Cameron e Quinn (1999) o Modelo de Valores Contrastantes capta os valores e, por isso, a cultura que existe nas organizações, o que os levou a desenvolver uma classificação de culturas organizacionais. Com base neste modelo, identificaram quatro tipos de cultura (*Anexo 3*):

- Cultura de Clã – pressupõe um local de trabalho agradável, onde os líderes são mentores e a lealdade e a tradição são valores da organização. O envolvimento dos colaboradores é grande e o sucesso é definido pelo trabalho em equipa e pelo clima interno e preocupação com os colaboradores. Representa uma organização focada no equilíbrio interno, flexível, preocupada com as pessoas e sensível aos clientes;
- Cultura de inovação – pressupõe um local de trabalho onde não existe centralização de poder nem relações assentes na autoridade. O poder flui de indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo, consoante os problemas. O sucesso é medido pela capacidade de produzir produtos e serviços únicos e diferentes. A ênfase é colocada no individualismo, no assumir de riscos e na capacidade de antecipar o futuro. Representa uma organização focada no posicionamento externo, muito flexível e individualista;
- Cultura hierárquica – pressupõe um local onde se aceita bem a autoridade, que tem necessidade de equilíbrio, controle, segurança e ordem. Reflecte os valores associados à burocracia onde predominam as regras e os procedimentos claramente definidos. Os valores centrais têm a ver com a eficiência, a confiança e a rapidez. Representa uma organização focada no equilíbrio interno e pouco flexível;

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- Cultura de mercado – pressupõe uma organização essencialmente focada nos resultados, onde os valores dominantes são a competitividade e a produtividade, e onde os gestores são duros e exigentes. O sucesso é obtido em termos de quotas e penetração de mercado e o que une a organização é a ênfase no ganhar e vencer a concorrência. Representa uma organização focada no posicionamento externo, com necessidade de estabilidade e controle.

Trompenaars e Wooliams (2003) desenvolveram também um modelo de tipificação de cultura empresarial, assente nas relações organizacionais. Este modelo conduziu à identificação de duas grandes dimensões: uma representando o quão igualitária ou hierarquizada uma cultura pode ser (formalismo forte/fraco) e outra representando o foco dessa cultura que pode ser orientada para as pessoas ou para a tarefa (centralização forte/fraca). O mapeamento das culturas, de acordo com estas duas dimensões, conduziu a uma identificação de 4 estereótipos culturais (*Anexo 4*), a saber:

- A Incubadora – distingue-se por ser muito orientada para as pessoas e para os seus objectivos, valorizando particularmente a auto-realização e o reconhecimento profissional. A estrutura é simples e muito flexível, o controle é realizado pela persuasão e pelas responsabilidades partilhadas. Caracteriza-se por um baixo grau de centralização e formalismo;
- O Míssil Guiado – as palavras de ordens são ‘fazer o trabalho’ e a ‘pessoa certa, no lugar certo’. Trata-se de uma gestão por objectivos, uma cultura orientada para resultados, onde o conhecimento e a expertise têm grande poder, e o reconhecimento está relacionado com a performance. As principais metas são a realização e a eficácia. Representa uma organização pouco centralizada mas formal e totalmente orientada para a tarefa;
- A Família – orientada pelo poder de um líder forte. As normas escritas são poucas e por isso a burocracia é quase inexistente. As relações pessoais, em particular a afinidade e confiança, são valorizadas, assim como o carácter empreendedor da organização. Caracteriza-se por um elevado grau de centralização e pouco formalismo;
- A Torre Eiffel – o controlo é exercido pelo detalhe da descrição das funções, regras, procedimentos, direitos e responsabilidades. A burocracia associada a este tipo de organizações leva, muitas vezes, a que sejam pouco flexíveis. O respeito pela autoridade está relacionado com o status ou posição que as pessoas ocupam. O dever é um conceito importante nesta cultura muito orientada para a tarefa. Caracteriza-se por um elevado grau de formalismo conjugado com um elevado nível de centralização.

Trompenaars e Wooliams (2003), referem também que a principal função da cultura é tentar mediar dilemas, designadamente em processos de mudança organizacional. Os autores caracterizam um dilema como um par de afirmações aparentemente contraditórias, dando como exemplo questões relacionadas com o desenvolvimento de produtos, do tipo: devemos desenvolver produtos mais rapidamente para vencer a concorrência ou mais lentamente para

ganhar qualidade? Para estes investigadores, toda a área da cultura empresarial é construída por dilemas, tendo a cultura o papel de os reconciliar. Neste pressuposto, os autores consideram que a cultura empresarial tem um grande impacto na eficácia organizacional, porque influencia a tomada de decisão, a gestão das pessoas e a capacidade de resposta aos desafios externos.

Em resumo, e de acordo com Browaeys e Price (2011), para analisar a cultura de uma organização é necessário ter em consideração a sua estrutura, que pode assumir várias formas: hierárquica, em matriz, em rede, assente em estruturas transaccionais ou outras. A escolha da estrutura depende da estratégia e da missão da organização, mas também da sua diversidade cultural. A diversidade cultural assume maior relevância nas organizações internacionais. Assim, a cultura organizacional de uma companhia, assume-se como única e diferente de qualquer outra.

### **2.1.5 Relação com a Liderança**

Schein (1985) refere que cultura e liderança, quando observadas em pormenor, são as duas faces de uma mesma moeda.

Para se entender esta relação, convém clarificar o que se entende por líder.

Hermalin (2013) refere que o conceito de liderança tem vários significados e conotações, mas líder é aquele que tem seguidores voluntários. O autor estudou a relação entre liderança e cultura e salienta que o interesse desta relação vem do facto de os líderes serem: (1) os principais disseminadores da cultura nas organizações (2) quem avalia os comportamentos e o seu alinhamento com as normas da organização (3) confiáveis – têm seguidores porque os indivíduos confiam neles (4) agentes da mudança (5) dependentes da força da cultura organizacional para garantir a sua eficácia.

Para Kotter (2001), liderança e gestão são diferentes mas complementares e ambas são necessárias para o sucesso em ambientes empresariais cada vez mais complexos e voláteis. Para o autor, a gestão tem essencialmente a ver com lidar com a complexidade e tende a propiciar ordem e consistência, através do planeamento das estruturas organizacionais e do acompanhamento dos resultados; já a liderança tem a ver com lidar com a mudança e com o estabelecer uma visão de futuro.

Schein (1985) considera que as culturas organizacionais são criadas pelos líderes. Para o autor, um líder forte e visionário contribui para o carácter único de uma organização, para o reforço dos seus valores e pressupostos básicos, através da adaptação aos condicionalismos externos e da integração interna da companhia.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Shein (1985) descreve os principais mecanismos através dos quais um líder pode influenciar a cultura empresarial: (a) Foco – o que é que se mede na organização, aquilo a que os líderes dão atenção (b) Reacção dos líderes a situações críticas (c) Liderança pelo exemplo – formação de líderes (d) Critérios de atribuição de recompensas e estatuto (e) Critérios de selecção, recrutamento, promoção e dispensa.

GLOBE (House et al., 2004) é uma investigação de longo prazo, realizada através de um estudo empírico, que pretende conhecer o impacto da sociedade e da cultura na liderança e práticas organizacionais. Este estudo, identificou um conjunto de atributos universais, que podem ser facilitadores ou inibidores de uma liderança de sucesso e definiu seis dimensões que permitem diferenciar os perfis de liderança cultural (*Anexo 5*). Os perfis foram inicialmente identificados a partir das dimensões da cultura de Hofstede e, posteriormente, os investigadores conduzidos por House, desenvolveram uma classificação própria de nove dimensões culturais.

Posteriormente, os investigadores do GLOBE dividiram a informação recolhida dos 62 países estudados em clusters regionais, o que permitiu analisar as semelhanças e diferenças, permitindo assim agrupar os países em dez grupos (House, 2004)

Com o objectivo de descrever a forma como as diferentes culturas olham para os comportamentos de liderança, os investigadores do GLOBE identificaram seis comportamentos de liderança globais, que podem ser descritos como:

- Liderança Carismática, assente em valores – reflecte a habilidade de inspirar, motivar e esperar elevados resultados com base no desempenho dos outros tendo por base crenças firmes. Vê o líder como visionário, inspirado, abnegado, confiável, decisivo e orientado para o desempenho das equipas. Manifesta-se sobretudo nos países anglo-saxónicos;
- Liderança orientada para as equipas – reflecte a capacidade de formar equipas eficazes e de implementar um propósito e objectivo comuns. Vê o líder como colaborativo; integrativo, diplomático, e competente. Manifesta-se sobretudo nos países da América Latina;
- Liderança Participativa – reflecte o grau de envolvimento dos outros na criação e implementação das decisões. A liderança é vista como não autocrática e participativa. Manifesta-se sobretudo na Alemanha. Contudo, verificam-se diferenças muito significativas entre os vários Países;
- Liderança Orientada para as pessoas – considera a liderança como apoio mas também inclui compaixão e generosidade. Vai de modesta a orientada para os outros; Países da Ásia são onde mais se verifica este tipo de liderança;
- Liderança autónoma – refere-se a uma liderança independente e individualista. Reportada como impeditiva de uma liderança notável. Manifesta-se sobretudo na Europa do Leste;
- Liderança auto protectora – focada em garantir a protecção e segurança do líder e do grupo. É uma liderança egocêntrica, conflituosa, processual, criadora de status e preocupada em salvar

a face; Em alguns países é referida como entrave para grandes lideranças. Manifesta-se sobretudo na Ásia do Sul.

Alguns dos primeiros resultados do GLOBE referem-se à identificação dos atributos de liderança que são universalmente considerados como conduzindo a uma liderança excepcional, aqueles que são claramente indesejáveis e os que variam consoante as culturas. Os atributos considerados como conduzindo a uma liderança excepcional são os que reflectem a integridade - ser confiável, justo e honesto, ser carismático - inspirador, visionário motivador e também orientado para a liderança de grupos, inteligente, excelente, capaz de resolver problemas de forma positiva para todos. Os atributos que foram considerados impeditivos de uma boa liderança têm a ver com ser um solitário, ser pouco cooperativo, ser irritável, ser dúbio, cruel e ditatorial. Este estudo também salientou o facto das diferenças regionais serem bastante significativas e de não haver uma ‘cultura europeia típica’. Estudos focados na Europa e realizados por Brodbeck e outros, e Koopman e outros, revelam diferentes modelos de liderança e cultura organizacional na Europa (Den Hartog et al., 2011).

Falando de um modo geral, pode referir-se que na Europa se distinguiram dois grandes grupos de culturas de liderança, nomeadamente um agrupamento Norte/Oeste e um grupo Sul/Leste. Em termos de dimensões culturais, o Norte/Oeste pontua sobretudo nas dimensões relacionadas com a realização, a orientação para o futuro e a aversão à incerteza. O Sul/Leste pontua sobretudo nas dimensões relacionadas com a assertividade e distância do poder (Den Hartog et al., 2011).

## **2.2 Inovação**

Este ponto pretende aprofundar o conceito de inovação, explorando as suas várias facetas e tipos. Considerando que este trabalho pretende estudar a inovação num contexto empresarial, entendeu-se relevante abordar o tema das métricas da inovação e, como um dos objectivos é relacionar a cultura organizacional com os processos de inovação, termina-se com uma abordagem à cultura de inovação.

### **2.2.1 Conceito**

De acordo com Kotsemir e Abroskin (2013), o conceito de inovação tem uma longa história que pode ser descrita em 3 grandes fases: desde as últimas décadas do século XIX até aos anos 60 o interesse foi crescente tendo sido estabelecidas, nesse período, as bases para o estudo da inovação. As décadas que vão de 1960 a 1990 podem ser consideradas o ‘período dourado’ para a conceptualização da inovação. Foi neste período que se desenvolveram os principais conceitos de inovação e se estruturaram metodologias e modelos para análise dos processos de inovação. A

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

partir do ano 2000, a inovação torna-se moda e vira uma *buzzword* e os modelos de inovação assumem uma dimensão mais organizacional.

Schumpeter é uma figura central podendo ser referido como um dos primeiros investigadores a dedicar-se aos estudos de inovação, no âmbito da ciência económica. O autor desenvolveu ideias muito relevantes no âmbito da inovação, designadamente, a inovação como fonte de mudança económica e a inovação tecnológica como fonte dos ciclos económicos. Para o autor, a inovação consistia num dos cinco acontecimentos (1) introdução de um novo produto (2) introdução de um novo método de produção (3) abertura de novos mercados (4) novas fontes de fornecimento ou matérias-primas (5) implementação de uma nova organização (Godin, 2008).

A distinção entre invenção e inovação também se deve a Schumpeter, entre outros. Para o autor, invenção é um acto de criatividade intelectual e, nas suas palavras, sem interesse para a análise económica; inovação implica uma decisão económica que tem a ver com o facto de a empresa adoptar ou aplicar uma invenção (Godin, 2008).

Schumpeter dividiu o processo de inovação tecnológica em três estádios: a invenção, a inovação e a difusão, a que se pode chamar a trilogia Schumpeteriana (Mahdjoubi, 1997).

Segundo o autor, a invenção é a demonstração de uma ideia, a inovação é a aplicação comercial da ideia no mercado, o que supõe uma decisão puramente económica, e a difusão tem a ver com o espalhar da tecnologia ou processo nos diferentes mercados. O processo de difusão é tipicamente representado por uma curva em S, que representa o lento descolar inicial de uma inovação devido às incertezas tecnológicas, ao alto custo e à falta de serviços e infra-estrutura, sendo, nesta altura, o foco principal o posicionamento. Torna-se rápido a partir da comprovação do sucesso pelos pioneiros e, num terceiro momento, esgota-se pela ampla difusão e aparecimento de outras inovações e pelo foco nas melhorias incrementais e no corte de custos.

A trilogia schumpeteriana usa "inovação" para descrever um estádio específico no processo tecnológico. Inovação é, no entanto, um termo amplamente usado para descrever todo o processo de mudança tecnológica que representa um atalho para fazer algo novo. Schumpeter, define inovação como 'O fazer coisas novas ou o fazer de uma nova maneira coisas que já se fazem (Mahdjoubi, 1997).

Schumpeter deu início a uma nova abordagem para as crises económicas do sistema capitalista, baseando-se em inovações, e no conceito de destruição criativa. O autor afirmava que os processos inovadores surgiam devido às crises, pelo facto de ser criada a necessidade de se introduzir novas combinações de factores produtivos para alavancar o crescimento económico. Os responsáveis por estas inovações seriam os empresários empreendedores que tornavam viáveis as transformações do meio produtivo. No entanto, estas inovações geravam uma desordem que, quando instauradas, obrigavam os outros empresários a adequarem-se aos novos

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

parâmetros, ocorrendo assim uma desorganização que aos poucos se transformava em ordem novamente. (Neutzling e Pedroso, 2009).

A destruição criativa tem a ver com a difusão de novas técnicas e métodos que substituem outros que, rapidamente, se tornam obsoletos. Novas combinações levam à ascensão de novas firmas e ao encerramento de muitas outras que são superadas pelo novo processo. Este conceito reflecte a luta competitiva e tem um foco particular nas reacções às perdas de bem-estar temporárias, a vários níveis (Andersen, 2006).

Na literatura encontramos muitas e diferentes definições de inovação, o que faz transparecer as suas diferentes facetas.

Para Barnett (1953), reputado antropólogo no campo da mudança cultural, a inovação é algo de novo, ‘qualquer pensamento, comportamento ou coisa que seja nova, porque qualitativamente diferente das formas existentes’.

Drucker (1986) descreve a inovação como instrumento de mudança, usado pelos empreendedores para explorarem novas oportunidades de negócio ou criação de serviços diferentes. Para o autor, inovação é um termo mais económico ou social do que técnico que, enquanto disciplina, pode ser aprendida e aplicada. Aqui, a inovação é vista como uma prática e não como uma teoria. O autor refere-se à inovação como sendo um trabalho organizado, sistemático e racional.

O foco de Drucker é a inovação sistemática que consiste na pesquisa intencional e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que essas mudanças podem trazer, em termos de inovação económica e social.

Drucker salienta o papel do empreendedor e a sua busca permanente de mudança, como Schumpeter já o fizera. Para o autor, a inovação sistemática decorre de uma análise metódica e permanente de sete áreas de oportunidade, sendo que umas se encontram dentro da própria indústria ou empresa e outras, de uma forma mais global, decorrem de tendências sociais ou demográficas.

As 7 fontes de inovação presentes na indústria/companhia são (1) os acontecimentos inesperados ou rasgos de genialidade (2) a exploração de incongruências (3) a inovação baseada em necessidades operacionais (4) a mudança nas estruturas industrial e de mercado. As três fontes de oportunidades adicionais são (5) os factores demográficos (6) as mudanças de percepção, atitude e significado (7) os novos conhecimentos. Drucker salienta ainda que as ‘ideias luminosas’ são a fonte de inovação mais arriscada e menos bem-sucedida (Drucker 1986).

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A inovação pode também ser vista como um processo. Tidd e Bessant (2003) descrevem a inovação como um processo chave associado à renovação, dentro da organização. Para os autores ‘a inovação é um processo que transforma a oportunidade em novas ideias, dando-lhes uma utilização prática generalizada’. Nesta óptica, fala-se de modelos de inovação, sendo que para Rothwell (citado por Tidd e Bessant 2003) podem considerar-se cinco gerações de modelos de inovação, designadamente:

- Primeira e segunda geração – modelos lineares que têm a ver com o puxar pela necessidade e empurrar pela tecnologia;
- Terceira geração – modelo de paridade/parceria que admite a interacção entre os diferentes elementos e a retro alimentação entre eles;
- Quarta geração – modelo paralelo que prevê a integração na empresa, a montante dos fornecedores chave e a jusante da procura dos clientes mais activos e exigentes, com ênfase nas alianças e ligações;
- Quinta geração – integração de sistemas e criação de vastas redes, com uma resposta rápida, flexível e personalizada e inovação contínua.

O autor refere que na década de 60, os processos de inovação eram simples e lineares. Com o aceleração das investigações, os modelos tornaram-se mais complexos e interactivos. Na quinta geração, a inovação é entendida como um processo multideterminado, com altos níveis de integração – tanto na própria empresa, como entre empresas.

A inovação é também vista como criadora de valor. Para Hamel (2006), a inovação move a criação de riqueza para a organização e Wang e Kafouros (2009) vêem a inovação como um processo de infusão de novos produtos e serviços, capaz de impulsionar as economias emergentes, ao criar novas oportunidades e impulsionar o comércio internacional.

O’Sullivan e Dooley voltam a abordar a inovação como geradora de mudança e analisam o processo de uma forma simples e compreensível, recorrendo à metáfora do funil da inovação para explicar a inovação em contexto organizacional. Para os autores, *a Inovação é a aplicação de ferramentas e técnicas geradoras de mudança, grandes ou pequenas, em produtos, processos e serviços que resultam da introdução de algo novo para a organização, cria valor para os clientes e contribui para o repositório de conhecimento da organização* (O’Sullivan e Dooley, 2009, p.5).

Do ponto de vista conceptual, podemos referir a existência de duas grandes correntes: (1) inovação como um processo que encoraja a mudança (2) inovação como evento, objecto ou produto considerado como novidade. Para a obtenção de uma vantagem competitiva, os gestores devem ir além do desenvolvimento e implementação das inovações, devem ser os verdadeiros arquitectos da inovação (Cooper, 1998).

Kotsemir e Abroskin (2013) realizaram uma análise do conceito de inovação desde o século XIX até aos dias de hoje e concluíram: (1) As definições de inovação estão relacionadas não só com o que é novidade mas também com a mudança e a eficiência em termos de conquista de mercado e a rápida difusão dos novos produtos (2) A Inovação não pode ser conceptualizada de forma precisa, compreensiva, nem definida de forma única e generalizada (como por exemplo a inflação, amortização, dívida ou outros termos económicos) (3) Inovação é um conceito orientador que se aplica a diferentes ciências e diferentes matérias. Por exemplo, para a teoria económica, a inovação está próxima do conceito de «novo», enquanto para a gestão tem sobretudo a ver com «criação de valor».

### **2.2.2 Tipos de Inovação**

Como vimos, o conceito de inovação é bastante vasto, podendo a inovação assumir várias formas, várias características e ser analisada sob vários pontos de vista. As inovações são caracterizadas pelo tipo, grau de novidade e natureza (Tidd e Bessant, 2003).

O estabelecimento de tipologias de inovação tem atraído o interesse de numerosos estudiosos e investigadores. Em geral, os investigadores classificam as inovações em conjuntos de tipos contrastantes, designadamente, Produto vs Processo, Radical vs Incremental e Técnica vs. Administrativa (Gopalakrisnan e Damanpour, 1997).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas actividades das empresas:

- 1) Inovações de Produto: envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes;
- 2) Inovações de Processo: representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- 3) Inovações Organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa;
- 4) Inovações em Marketing: incluindo mudanças de design do produto e da embalagem, promoção do produto e sua colocação, e métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços.

Tidd e Bessant (2009) dividiram os tipos de inovação em 4 grandes categorias, conhecidas como os 4P's do espaço da inovação:

- 1) Inovação de Produtos – mudanças nos produtos ou serviços que a organização disponibiliza;

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- 2) Inovação nos Processos – mudanças na forma como os produtos e serviços são criados e disponibilizados;
- 3) Inovação no Posicionamento – mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos;
- 4) Inovação de Paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que enquadram a actividade da organização.

Como os autores referem, estas categorias não são estanques. De facto, a linha que as separa é bastante ténue, o que é explicado pelo facto dos 4P's (Produto, Processo, Posição e Paradigma) estarem relacionados uns com os outros (um tipo de inovação pode afectar o outro). Os conceitos não são exclusivos ou alternativos, mas complementares uns dos outros. A inovação em duas ou mais áreas pode acontecer ao mesmo tempo. Por exemplo, quando uma companhia inova, é geralmente porque pretende lançar novos produtos ou serviços. Da mesma forma que, quando um novo produto ou serviço é lançado, é também necessário rever os processos.

Uma forma mais detalhada e segmentada de olhar para a Inovação é fornecida por Keeley et al. (2013) que desenvolveram um modelo designado «Dez Tipos de Inovação», com base numa análise a mais de 2000 empresas inovadoras. Este modelo identifica 10 tipos de inovação que, por sua vez, estão agrupados em três categorias. Uma primeira categoria, designada Configuração, contempla inovações em (1) Modelo de negócios (2) Redes de contacto (3) Estrutura (4) Processos; uma segunda categoria, designada Oferta, contempla inovações em (5) Desempenho dos produtos (6) Sistema associado aos produtos e, finalmente, a última categoria, designada por Experiência, contempla as inovações no campo de (7) Serviços (8) Canais (9) Marca e (10) Envolvimento do cliente.

### Quadro 1: Tipos de inovação segundo vários autores

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Schumpeter (1911)</b>	<b>OCDE (2005)</b>	<b>Tidd e Bessant (2009)</b>	<b>Keeley et al. (2013)</b>
Produtos/ Serviços	Introdução de novos produtos.	Mudança significativa nas potencialidades de produtos e serviços.	Mudança nos produtos e serviços oferecidos.	Produtos são considerados na dimensão Oferta. Serviços estão na dimensão Experiência.
Processos	Introdução de novas formas de produção, fornecimentos, matérias-primas.	Mudança significativa no modo de produção e distribuição.	Mudança na forma como produtos e serviços são criados.	Considerados na dimensão Configuração.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Schumpeter (1911)</b>	<b>OCDE (2005)</b>	<b>Tidd e Bessant (2009)</b>	<b>Keeley et al. (2013)</b>
Organização/ Paradigmas	Implementação de uma nova organização.	Mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.	Mudança nos modelos mentais da empresa.	Considerados na dimensão Configuração.
Marketing	Abertura de novos mercados (perspectiva reduzida).	Incluindo os 4p's do marketing (produto, promoção, praça e preço) mais o design.	Na perspectiva de mudança no posicionamento da empresa.	Alarga o conceito e cria uma dimensão designada Experiência que considera o envolvimento dos clientes.

Fonte: autora

O quadro 1 realça claras semelhanças nas tipologias de inovação propostas pelos vários autores ao longo do tempo. É também possível constatar a forma visionária como Schumpeter definiu a inovação em 1911, uma vez que as aparentes diferenças nas tipologias aqui apresentadas estão essencialmente relacionadas com o Marketing e a relação com os clientes, campos de estudo desenvolvidos a partir dos anos 60.

### Natureza das novidades

Para além do tipo de inovação, é também importante ter em consideração o nível de novidade introduzido, que pode ser pequeno (incremental) ou grande (radical), consoante a escala de novidade introduzida nos produtos, serviços, modelos, entre outros.

Parafraseando Schumpeter, as inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança.

Tidd e Bessant (2003) retomam a concepção dicotómica de Schumpeter, de inovação radical/incremental, propondo uma classificação de três tipos:

1) Inovações incrementais: causam uma disrupção relativamente pequena. Consistem em pequenas melhorias. Estas são contínuas e representam uma área rara da inovação em que se podem considerar previsíveis as ocorrências inovadoras. São descritas por uma curva de aprendizagem, em termos de aprender fazendo.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

2) Inovações radicais: representadas pelas situações em que uma tecnologia totalmente nova destrona a tecnologia incumbente. Exemplo disto, foi a substituição dos discos de vinil pelos discos compactos digitais. Estas alterações são descontínuas, causam disrupções significativas e geralmente envolvem alterações na liderança das indústrias.

3) Inovações tecnológicas gerais: designação dada para descrever grandes inovações, por vezes também radicais, tais como a roda de água, a energia a vapor, a electricidade, o motor de combustão interna, o caminho-de-ferro e a internet, entre outras. Estas inovações partilham certas características relacionadas com amplas áreas de aplicação e de utilização, e a possibilidade de envolverem um grande espectro de produtos e processos, complementando aplicações de outras tecnologias.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) refere que o conceito de inovação supõe algum grau de novidade num produto que, no mínimo, precisa ser novo ou significativamente melhorado para a organização. Mas isso pode ocorrer em diferentes níveis: novo para a organização, para um determinado mercado ou para o mundo. Para além disso, caracteriza também a inovação como incremental ou radical, de acordo com o impacto da novidade na estrutura competitiva vigente. Nesta publicação é destacada a dificuldade para identificar uma inovação radical, uma vez que uma mudança na estrutura competitiva vigente não se dá de forma imediata, mas após um longo período de tempo a partir da introdução da inovação.

Skarzynski e Gibson (2008) referem que para que uma inovação seja radical deve responder, pelo menos a uma de três perguntas:

- 1) A inovação é suficientemente poderosa para reposicionar expectativas e comportamentos dos clientes?
- 2) A inovação é suficientemente poderosa para mudar a base da vantagem competitiva?
- 3) A inovação é suficientemente poderosa para alterar a economia da indústria?

Para O'Connor e McDermott (2004) para quem a inovação radical é também descrita como importante descoberta, disruptiva, descontinua, capaz de alterar as regras do jogo, ela deve responder a pelo menos um dos seguintes critérios:

- 1) Ser novo tanto para a empresa como para o mercado
- 2) Representar 30 a 50% de redução de custos
- 3) Melhorar, pelo menos, em 5 a 10% o desempenho (performance).

Um terceiro tipo, é o da inovação de ruptura, que não raramente é confundido com a inovação radical, pela quebra de paradigmas que ambas acarretam.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Christensen (1997), que desenvolveu o conceito de inovação de ruptura, considera que a inovação é importante para o desenvolvimento das empresas, tendo duas opções de crescimento: por um lado, tomar o mercado de um concorrente, através de "inovações de sustentação"; por outro, crescer com inovações disruptivas.

A inovação disruptiva pode ser dividida em duas categorias: (a) Inovações disruptivas que criam um mercado inteiramente novo (b) Inovações disruptivas que inicialmente podem oferecer menos do que aquilo que os consumidores estão habituados e que por diversas razões, como por exemplo a falta de recursos ou excesso de sofisticação, só ocupam espaço em mercados emergentes.

Christensen (1997) defende que embora muitas vezes as ideias de ruptura tenham origem em empresas estabelecidas, na maior parte das vezes são rejeitadas por elas, devido ao baixo grau de atractividade financeira que oferecem em relação aos seus produtos de linha. O autor dá como exemplo o caso da fotografia digital que foi considerada uma alternativa de baixa qualidade e, mais tarde, acabou por abarcar a maior parte do mercado de fotografia profissional.

O trabalho de Christensen explora o dilema do inovador que ocorre em empresas estabelecidas, já que a introdução de inovações disruptivas pode canibalizar e destruir o seu negócio principal. Por outro lado, não lançar as inovações disruptivas permite que novos intervenientes cresçam e acabem por tirar a empresa estabelecida do mercado.

Em suma, a inovação radical é também descrita como importante descoberta, disruptiva, descontínua, capaz de alterar as regras do jogo ou revolucionária (O'Connor e McDermott, 2004).

### **2.2.3 Indicadores de Inovação**

Como sublinhado no ponto anterior, a inovação pode ser definida como a aplicação de novas ideias a produtos, processos ou qualquer outro aspecto da actividade empresarial.

Neste contexto, os indicadores de inovação podem ser classificados como outputs de inovação e inputs do processo de inovação. Tanto as medidas de inputs como as de outputs são úteis para o difícil processo de quantificar a inovação no seu todo. De facto, considerando o largo espectro das actividades de inovação, é essencial considerar um elevado número de indicadores de inovação (Rogers 1998).

A inovação é complexa, não linear, multidimensional e imprevisível. Estas características levam a que não exista uma única medida para caracterizar a inovação de forma adequada e na sua

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

globalidade. Para além disso, aspectos importantes da inovação, como o conhecimento, não podem ser medidos directamente (Shipp et al., 2008).

Apesar destas dificuldades, os investigadores continuam na sua procura por indicadores de investigação. Milbergs & Vonortas (citado por Shipp et al., 2009) referem que as métricas da inovação evoluem ao longo dos tempos, como pode ser visto no quadro 2.

### **Quadro 2: Evolução das métricas de inovação**

<b>1ª GERAÇÃO</b> Indicadores Input	<b>2ª GERAÇÃO</b> Indicadores Output	<b>3ª GERAÇÃO</b> Indicadores de Inovação	<b>4ª GERAÇÃO</b> Indicadores de Processo
✓ I&D ✓ Investigadores ✓ Capital ✓ Intensidade tecnológica	✓ Patentes ✓ Publicações ✓ Produtos ✓ Mudanças de Qualidade	✓ Pesquisas de Inovação ✓ Indexação ✓ Benchmarking de capacidades de Inovação	✓ Conhecimento ✓ Intangíveis ✓ Redes ✓ Procura ✓ Clusters ✓ Tecnicas de Gestão ✓ Risco/Retorno

*Fonte: Milbergs and Vonortas (citados por Shipp et al., 2009, p.6)*

De acordo com os autores:

- A primeira geração das métricas reflecte uma concepção linear da inovação, focada nos inputs tais como a I&D;
- A segunda geração complementa a primeira, juntando-lhe a representação de saídas intermédias de Ciência e Tecnologia;
- A terceira geração foca-se num conjunto de indicadores e índices de inovação assentes em pesquisas e informação disponibilizada publicamente;
- A quarta geração assenta em métricas da economia em rede baseada no Conhecimento, permanecem ainda ad hoc e devem ser objecto de medição. As métricas relacionadas com o conhecimento são complexas e só podem ser obtidas através de indicadores compostos que possam incluir o investimento em conhecimento e indicadores de desempenho. Quanto às redes, os indicadores quantitativos devem respeitar tanto os acordos contratuais (alianças estratégicas, licenciamentos de propriedade intelectual), como as colaborações informais e transferência de conhecimento, dentro das próprias organizações (clusters). Estas redes são regionais, nacionais e mesmo globais. Também se inserem aqui as condições para a inovação, onde a procura, as políticas públicas, as infra-estruturas, as atitudes sociais e os factores culturais são fundamentais para o sucesso da inovação. Trata-se aqui de criar métricas de inovação sistémicas que capturem o contexto em que as organizações se formam e as expectativas e as capacidades destas para inovar.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Sawhney *et al.* (2006) propõem uma ferramenta denominada Radar da Inovação que relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. O Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais, a saber: Oferta; Clientes; Processos; e Mercado (3W1H – *what, where, who e how*). Tais dimensões compõem a base de referência para determinar a inovação. O RI fornece uma visão das empresas de 360°, do foco em inovação e do seu posicionamento, de acordo com as quatro dimensões empresariais definidas.

A partir dessas quatro dimensões, o RI vai permitir analisar a inovação nas empresas em 12 áreas: Ofertas, Processos, Clientes, Praça, Plataformas, Marca, Soluções, Relacionamento, Criação de Valor, Organização, Cadeia de fornecimento e Rede, conforme podemos ver no quadro 3.

### **Quadro 3: As 12 dimensões da inovação empresarial**

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Oferta	Desenvolver produtos com características inovadoras.
Processos	Redesenhar processos produtivos, de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.
Mercado	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Plataforma	Adaptar o sistema de produção face à diversidade de produtos requeridos.
Marca	Transmitir aos clientes os seus valores.
Soluções	Minimizar dificuldades ao cliente.
Relacionamento	Investir na experiência do cliente com a empresa.
Criação de valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por clientes e fornecedores.
Organização	Melhorar a estrutura da empresa
Cadeia de fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, sejam internos ou externos.
Rede	Desenhar elos da cadeia de fornecimento, assegurando a eficácia na comunicação.

Fonte: adaptado de Sawhney *et al.* (2006, p.78)

Pesquisas realizadas pelos principais consultores de negócios indicam que a inovação é a grande prioridade dos líderes empresariais em todo o mundo (Shipp *et al.*, 2008) estando as empresas

muito interessadas em medir os activos intangíveis para melhor compreenderem a contribuição desses activos na geração de inovações (*Anexo 6*).

Shipp et al. (2009) referem que os especialistas, ao medirem a inovação, tendem a avaliar os activos intangíveis sem os relacionar directamente com os processos de inovação, daí proporem uma estrutura que permita identificar esses activos e as suas fontes, para posteriormente os relacionarem com os processos de inovação.

#### **2.2.4 Cultura de Inovação**

A cultura empresarial que facilita os processos inovadores é designada na literatura como Cultura de Inovação. Este tipo de cultura contém aspectos específicos e diferencia-se por estar focada em determinados valores, crenças e padrões de comportamento (Tidd e Bessant, 2003).

Apesar de haver muitas dimensões que influenciam tanto a inovação incremental como a radical, por exemplo, os sistemas nacionais, os fluxos de conhecimento e mercados de trabalho, existe uma certa concordância sobre o facto da cultura organizacional exercer uma influência significativa na propensão de uma empresa para a inovação (Tidd e Bessant, 2003).

Bass e Avolio (1994) destacaram a importância da cultura organizacional adaptável e flexível para facilitar os processos de inovação. Estes autores distinguem entre cultura organizacional transformacional e transaccional. As organizações que encorajam a inovação, a transformação e a mudança são referidas como tendo uma cultura transformacional; aquelas que procuram manter o seu *modus operandi*, baseado em regras e estruturas preestabelecidas, e que inspiram níveis limitados de compromisso e motivação, são designadas como tendo uma cultura transaccional.

Tushman e O'Reilly (1999) referem que diferentes tipos de inovação requerem diferentes tipos de organizações, estruturas, sistemas, recompensas e também diferentes tipos de pessoas, redes e culturas.

Os autores salientam que, nos períodos de mudanças incrementais, as organizações podem assentar em unidades com funções e papéis formais, processos centralizados, estruturas funcionais e culturas orientadas para a eficiência, porque centradas na produção e nas vendas onde os recursos humanos são relativamente homogéneos, experientes e de idade avançada. Estas unidades são caracterizadas por um elevado grau de inércia, enfatizando a eficiência, o trabalho em equipa e a melhoria continua.

Ao invés, nos períodos de inovação radical, as organizações requerem unidades com espírito empreendedor e experimental. Trata-se de unidades relativamente pequenas, com estruturas descentralizadas, colaboradores jovens, bastante heterogéneos e com competências técnicas

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

reconhecidas. São organizações capazes de desenvolver conhecimento, com base na experimentação e em desenvolvimentos.

A influência da cultura na inovação foi também estudada por Shane (1993), cuja investigação sugere que as taxas de inovação, medidas por número de marcas per capita, são especialmente influenciadas por uma fraca aversão à incerteza. Isto tornou-se um dos principais factores para o rendimento per capita. Uma fraca distância do poder e forte individualismo apareceram também como estando fortemente relacionados com a inovação.

Segundo Amabile (1997), a criatividade, no sentido de produção de novas ideias, é o primeiro passo para a inovação que é a implementação, com sucesso, dessas ideias. Para a autora, quando a criatividade aparece em determinadas culturas organizacionais, o resultado é a inovação.

Neste pressuposto, desenvolveu a teoria componencial da criatividade organizacional que explica a relação entre criatividade e inovação e o efeito do ambiente de trabalho neste processo. Esta teoria defende que a inovação não acontece por si só, mas depende da iniciativa e criatividade dos indivíduos. A combinação de motivação para a tarefa, competências criativas e expertise é que geram a criatividade que é o motor e *driver* da inovação.

Para a autora, os comportamentos dos colaboradores de uma organização são influenciados por vários factores, sendo os mais relevantes os incentivos e retribuições, e a envolvente organizacional, isto é, a cultura organizacional.

Assente neste modelo, Amabile et al. (1996) desenvolveram o KEYS, um instrumento para avaliar o clima propício para a criatividade nas empresas, assente em oito factores, designadamente:

- Encorajamento organizacional – vários são os aspectos que operam em ambiente institucional de grande relevância, designadamente o suporte para correr riscos e desenvolver novas ideias e a valorização da inovação por todos os níveis da gestão;
- Encorajamento do supervisor – refere-se a objectivos claros e uma avaliação alinhada, justa e apoiante por parte dos responsáveis superiores;
- Suporte do grupo – diversidade dos membros da equipa e abertura mútua para a exposição de ideias que impactam positivamente o pensamento criativo. Desafios estimulantes e partilhados estimulam a motivação e o envolvimento;
- Liberdade/Autonomia – os indivíduos são mais criativos quando tem liberdade para conduzir as suas tarefas e obrigações;
- Recursos suficientes – a alocação dos recursos aos projectos impacta directamente a criatividade, ligando-a ao valor dos projectos;

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- Pressão – vários estudos concluíram que um certo nível de pressão do tempo e do trabalho exercem um poder positivo sobre a criatividade;
- Impedimentos organizacionais à criatividade – conflitos internos, conservadorismo, rigidez e estruturas de gestão formais podem ser barreiras à criatividade.

De forma sintética, pode referir-se que a literatura sugere que a cultura organizacional é um dos aspectos que facilitam ou inibem a propensão de uma organização para ser inovadora, mas que há especificidades na cultura da empresa que favorecem apenas a introdução de aperfeiçoamentos e pequenas melhorias, e outras características que permitem mudanças e inovações mais vigorosas (Ahmed, 1998).

McLaughlin et al. (2005), a partir do modelo de Schein, aprofundaram este estudo e salientam que uma organização com uma cultura mais voltada para inovações incrementais pode não apresentar os mesmos elementos facilitadores para permitir inovações radicais, mas que o movimento entre uma posição e outra é possível.

Os autores referem que a tendência de manter ou melhorar lentamente, que designam por fazer melhor, é típica das empresas maduras, enquanto uma abordagem mais radical, que tem a ver com fazer de forma diferente, se verifica sobretudo nas novas ou pequenas empresas.

O quadro 4 resume as diferenças básicas, relacionadas com procedimentos, estrutura, pessoas, cultura e foco de uma organização, entre um posicionamento que tende mais para inovações do tipo incremental e outro mais focado em inovações do tipo radical.

### **Quadro 4: Características da Inovação e relação com as dimensões empresariais**

		
<b>INCREMENTAL</b> (Fazer melhor)		<b>RADICAL</b> (Fazer diferente)
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Formalizados</li><li>✓ Centralizados</li><li>✓ Sistemáticos</li></ul>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contingenciais</li><li>✓ Descentralizados</li><li>✓ Pouco estruturados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Funcional</li><li>✓ Orientada para a eficiência</li></ul>	<b>ESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tolerante aos riscos e experimentações</li><li>✓ Orientada para o conhecimento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Homogéneas</li><li>✓ Experientes</li></ul>	<b>PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Heterogéneas</li><li>✓ Empreendedoras</li><li>✓ Questionadoras</li></ul>

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

INCREMENTAL (Fazer melhor)		RADICAL (Fazer diferente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maturidade</li> <li>✓ Inércia elevada</li> <li>✓ Foco na eficiência</li> <li>✓ Foco no trabalho em equipa</li> <li>✓ Melhoria contínua do sistema</li> </ul>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empreendedorismo</li> <li>✓ Foco na descoberta</li> <li>✓ Cooperação entre indivíduos</li> <li>✓ Quebra das fronteiras do sistema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de custos</li> <li>✓ Funcionalidades adicionais</li> <li>✓ Eficiência</li> </ul>	<b>FOCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novos métodos e tecnologias</li> <li>✓ Experimentação</li> <li>✓ Novas ideias</li> <li>✓ Criação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existentes</li> </ul>	<b>PRODUTOS/TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilização intensiva</li> </ul>	<b>GESTÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exploração intensiva</li> </ul>

*Fonte: McLaughlin et al. (2005, p.5)*

Para facilitar a análise e a compreensão da cultura organizacional e a sua relação com os tipos de inovação, McLaughlin et al., (2005), desenvolveram um modelo conceptual assente no conceito de arquétipos e inspirado no modelo de cultura organizacional proposto por Schein.

Os autores concluíram que existem nove elementos centrais, ou temas, que representam aspectos da cultura organizacional que estão directamente associados às inovações radicais.

Os temas definidos, são: (1) a estrutura da organização (2) a confiança externa (3) a clareza dos objectivos (4) a constituição das equipas (5) a perspectiva externa (6) a liberdade de acção (7) a atitude perante o risco (8) a confiança interna e (9) o crescimento e desenvolvimento.

O primeiro tema, estrutura da organização, está relacionado com o estilo de gestão e recursos disponibilizados para o desenvolvimento de novos produtos. A confiança externa, representa a percepção da equipa sobre si mesma, em particular a percepção que os colaboradores têm sobre a gestão de topo. O terceiro tema, clareza dos objectivos, está vinculado à existência de objectivos claros e bem definidos, para a equipa de direcção. A constituição das equipas representa o arranjo interno, relativo à organização de grupos de trabalho. A perspectiva externa, quinto tema, representa a ideia de como o grupo se relaciona com o ambiente externo à organização. A liberdade de acção, está relacionado com a autonomia conferida ao grupo para o desenvolvimento de inovações. A atitude perante o risco, como sétimo dos nove temas, refere-se à atitude do grupo ao assumir riscos. A confiança interna representa o oitavo tema e está

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

associada à coesão do grupo e confiança nos pares para resolver os problemas. Por fim, o crescimento e desenvolvimento referem-se à forma como o grupo adquire conhecimentos e experiência e à exploração de potenciais soluções (McLaughlin et al., 2005).

O quadro 5 explicita a descrição dos arquétipos de inovação incremental e radical segundo McLaughlin et al. (2005), onde os nove temas apresentados podem ser identificados tanto interna como externamente ao grupo e podem ser visíveis (artefactos) ou percebidos (valores).

### Quadro 5: Arquétipos de inovação incremental e radical

Temas Dinâmica empresarial	<b>TIPO I INCREMENTAL</b> ‘Fazer Melhor’ Manter	<b>TIPOII RADICAL</b> ‘Fazer diferente’ Explorar
<b>Liberdade de acção</b> (V)	Desnecessária, já que os sistemas e os procedimentos podem ser utilizados para controlar a melhoria continua que é encorajada e recompensada.	Necessária para permitir que o pensamento possa fluir para além do habitual. Exploração e descoberta são parte de como as coisas são feitas.
<b>Atitude perante o risco</b> (V)	O risco é minimizado ou evitado. Processos ou procedimentos subsequentes asseguram a existência do mínimo de exposição à incerteza.	Assumir riscos é encorajado. A incerteza é considerada parte do ambiente, sendo aceitável arriscar para conseguir novas descobertas.
<b>Crescimento/ Desenvolvimento</b> (V)	Desnecessário para actividades de melhoria continua. Podem retardar os procedimentos que estão a ser seguidos.	Desejo de crescimento e desenvolvimento de capacidades. Forte apetite por saber mais e porquê.
<b>Confiança Externa</b> (V)	As melhorias incrementais são geradas e controladas dentro do grupo e não são afectadas pela percepção externa.	A confiança externa suporta a capacidade do grupo em fazer diferente e perseguir inovações radicais.
<b>Confiança Interna</b> (V)	A confiança é baseada na crença de seguir o sistema ou trabalhar numa especificação definida que levará a melhorias incrementais. Os membros do grupo são os componentes do sistema.	A confiança que se estabelece entre os membros do grupo é o que possibilita as inovações radicais. Os membros do grupo são unidades autónomas que acreditam que podem fazer de forma diferente.
<b>Perspectiva Externa</b> (A)	Alguma relevância com a comparação externa, no entanto, a tendência do grupo é estabelecer um objectivo a ser atingido. Reforça a mentalidade do grupo do ‘fazer melhor’.	Essencial para promover perspectivas alternativas e a consciência de novas tecnologias. Impulsiona o «fazer diferente» que leva às inovações radicais.
<b>Clareza dos Objectivos</b> (A)	Necessária para fornecer uma meta de trabalho.	Objectivos muito específicos podem inibir a descoberta de alternativas. Objectivos pouco específicos e claramente definidos podem encorajar os questionamentos e permitir avanços no conhecimento.

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Temas Dinâmica empresarial	<b>TIPO I</b> <b>INCREMENTAL</b> ‘Fazer Melhor’ Manter	<b>TIPOII</b> <b>RADICAL</b> ‘Fazer diferente’ Explorar
<b>Constituição das Equipas</b> (A)	É parcialmente necessário para este grupo, indivíduos que estejam dispostos a seguir os processos. A experiência tecnológica só é necessária para a aplicação de ferramentas e métodos conhecidos. Os membros do grupo devem ser, de preferência, indivíduos com a mesma opinião, que trabalhem bem em conjunto.	Equipas constituídas por um mix de indivíduos criativos, com experiência suficiente na área em questão, e por outros capazes de pensar de forma diferente e com isto promover inovações radicais. Indivíduos capazes de lidar com um certo grau de incerteza e conflito, enquanto parte das suas actividades correntes.
<b>Estrutura da organização</b> (A)	Requer um estilo de gestão que encoraje a conformidade com regras e procedimentos. Recursos e tempo são necessários para as tarefas de melhoria incremental.	Estilo de gestão que encoraje assumir riscos. Burocracia ou autocracia são inibidoras para este grupo. Algumas restrições de recursos são necessárias para estimular a criatividade.

Fonte: McLaughlin et al., (2005, p. 19) - Nota: (V) Valor; (A) Artefacto

Shani e Divyapriya (2011) ao estudarem como é que a criatividade e a inovação se relacionam com a excelência e a competitividade empresarial, identificaram seis dimensões essenciais da cultura de inovação:

- Propensão ao risco – relacionada com um clima organizacional que seja estimulante para o desenvolvimento de ideias novas, onde os líderes estão mais interessados em aprender com os erros do que em puni-los;
- Recursos – encarados de uma forma lata, têm a ver não só com questões financeiras mas com o sentimento de dispor de autonomia e autoridade para desenvolver novas ideias;
- Conhecimento – considerado como o alimento da inovação. Como tal deve ser facilmente acessado, transmitido e comunicado. Os objectivos devem ser aspiracionais, focados na forma de encontrar caminhos para concretizar a visão;
- Recompensas – principal objectivo é reconhecer o comportamento inovador. Como tal, devem ser bastante simbólicas e ritualizadas. As melhores recompensas são aquelas que apelam à motivação intrínseca e individual;
- Ferramentas – desenvolvimento de métodos que permitam o pensamento criativo, a gestão de novas ideias e a sua implementação;
- Relações – têm a ver com as interacções na organização. As inovações são geralmente um resultado colectivo que surge num ambiente de pessoas e pensamentos diferentes Este ambiente facilita o crescimento das inovações.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

As autoras também identificam as boas práticas para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, salientando a importância da criatividade e da liderança para o seu desenvolvimento, e reforçando a necessidade da formação específica dos líderes destas empresas.

O trabalho desenvolvido releva cinco práticas de gestão consideradas propícias à criação de uma cultura de inovação:

- Seleccionar colaboradores com grande potencial de criatividade;
- Criar zonas isoladas para os ‘inovadores’;
- Dar espaço aos inovadores para ‘brincarem’;
- Resistir à tentação de obter resultados imediatos;
- Comprometer-se com a implementação das melhores ideias.

### **3. METODOLOGIA**

O objectivo deste capítulo é descrever o tipo de pesquisa realizada, as técnicas de recolha de dados, a forma de análise da informação e a definição da amostra para a realização do estudo.

Tratando-se de um estudo de caso centrado numa única empresa, referem-se as diferentes fases e metodologias utilizadas na pesquisa realizado na EDP, organização inserida no Grupo EDP, que produz, distribui e comercializa energia, produtos e serviços energéticos.

A pesquisa bibliográfica realizada permite afirmar que a cultura organizacional é um tema ainda pouco estudado nas empresas portuguesas. Assim, considera-se que avaliar o impacto da cultura organizacional nos processos de inovação numa empresa portuguesa pode ser um contributo relevante para a compreensão de factores que podem alavancar o crescimento económico.

Optou-se por realizar um caso de estudo simples, para responder a perguntas que têm essencialmente a ver com Como e Porquê (Yin, 2001).

O estudo de caso, que nos propomos realizar, assenta numa pesquisa essencialmente exploratória e qualitativa que tem a ver com as seguintes premissas:

- 1- Os Casos de estudo serem a opção quando se pretende estudar eventos contemporâneos, que não são susceptíveis de serem manipulados (Yin, 2001);
- 2- Os estudos qualitativos concentrarem-se em perceber como é que as diferentes pessoas atribuem significados às acções que as rodeiam e estruturam o mundo em que vivem; por outras palavras, como é que elas vêem o mundo (Creswell, 1994);
- 3- Os estudos exploratórios serem pesquisas desenvolvidas com o objectivo de proporcionar uma visão geral (...) acerca de determinado facto. Estes estudos serem realizados especialmente quando o tema é pouco explorado e se torna difícil sobre ele formular hipóteses causais precisas e operacionalizáveis (Gil, 1999).

#### **3.1 Estudo de caso**

O fenómeno contemporâneo que se pretende estudar é a influência que a cultura organizacional da EDP pode exercer sobre os processos de inovação da companhia. A cultura organizacional, como se viu na revisão da literatura é um fenómeno actual pois estudado internacionalmente e alvo de literatura que tem vindo a revelar verdadeiros best sellers. Quanto à inovação, esta tornou-se, no século XXI a grande buzzword para a sobrevivência e crescimento das empresas num mundo globalizado.

O facto de se ter optado por um estudo de caso simples tem, essencialmente, a ver com a singularidade e dimensão da companhia estudada. Nos últimos quinze anos a EDP evoluiu de empresa pública, tradicional e verticalizada para empresa privada, com actividade em várias geografias e um caso de sucesso em sustentabilidade.

### **3.1.1 Actividades do Estudo de Caso**

Segundo Yin (2001), o desenho de um projecto de investigação é um plano de acção que explicita como ir de um ponto para outro. O estudo de caso implica realizar um plano de pesquisa, capaz de responder a um conjunto de questões que nos permitam, posteriormente, tirar conclusões. É portanto fundamental saber claramente que questões estudar, que dados são relevantes, que informação recolher e, finalmente, como analisar os resultados.

Vários autores sugerem várias técnicas para organizar e conduzir uma investigação assente num estudo de caso, sendo que a maioria propõe seis actividades essenciais. De acordo com Yin (2001) estas actividades são:

#### **1. Planear.**

O investigador determina e define as matérias de investigação, focalizando o estudo nessas questões. As questões devem estar relacionadas com a situação ou problema que vai ser estudado, determinando assim o propósito do estudo. O estudo de caso é normalmente composto por uma ou mais questões de investigação do tipo, “Como” ou “Porquê”.

#### **2. Desenhar.**

Nesta fase, é definida a unidade de análise. A definição de unidade de análise está relacionada com a forma como se definem as questões de investigação. Se estas questões não forem ao encontro da unidade de estudo, provavelmente as questões serão demasiado vagas ou demasiado numerosas. É de salientar que existem quatro tipos de estudos de caso: caso singular, holístico - uma só unidade de análise; caso singular embebido - múltiplas unidades de análise; múltiplos casos - holístico; múltiplos casos - embebidos. O presente trabalho é um caso singular embebido.

#### **3. Preparar.**

O método de estudo de caso gera um volume significativo de dados. É, por isso, importante sistematizá-los e orientar a investigação para uma recolha correcta.

#### **4. Recolher**

Na fase da recolha, o estudo de caso deverá basear-se em seis fontes: documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos.

Uma vez definidas as questões de investigação, é possível passar para a realização das entrevistas.

#### **5. Analisar.**

A análise de dados consiste na avaliação, categorização, tabulação e teste ou, por outro lado, na recombinação de evidências, para tirar conclusões com base empírica. Os dados recolhidos, após

as entrevistas e após a investigação documental, são analisados de forma a relaciona-los com as respostas às questões de investigação.

#### **6. Partilhar.**

Corresponde à apresentação dos dados resultantes do trabalho efectuado nas fases anteriores. Importa documentar e partilhar o Conhecimento adquirido.

### **3.1.2 A Pesquisa Qualitativa**

Na pesquisa qualitativa é usual que o pesquisador procure entender os fenómenos na perspectiva dos participantes da situação em causa e, a partir daí, identifique os fenómenos estudados. Bradley (1993) considera o pesquisador como um intérprete da realidade.

A pesquisa qualitativa, por oposição à quantitativa, tem a ver com o modo como os dados serão tratados. A pesquisa qualitativa é indutiva, no sentido em que o pesquisador desenvolve conceitos, ideias, teorias e hipóteses, a partir dos padrões observados. A investigação de carácter qualitativo envolve, necessariamente, trabalho de campo. O investigador envolve-se, de certa forma pessoalmente, com "o objecto" da investigação. A experiência da qual retira a informação é, de preferência, directa e em primeira mão.

Poder-se-á dizer que, de uma forma geral, a metodologia qualitativa, quando comparada com a metodologia quantitativa, é menos estruturada, proporcionando um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os observados e/ou entrevistados, e informação mais subjectiva, ampla e com maior riqueza no detalhe.

As metodologias qualitativas de recolha de dados são várias e permitem aos investigadores escolher quais os instrumentos de pesquisa que mais se adequam à sua investigação.

Os autores Boutin et *al.* (2008) citam De Bruyne et *al.*, para designarem três grupos de recolha de dados:

- O inquérito, que pode tomar uma forma oral, a entrevista, ou a forma escrita de um questionário;
- A observação, que pode assumir uma forma directa sistemática ou uma forma participante;
- A análise documental, que é uma técnica complementar na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para triangular os dados obtidos através das duas outras formas.

Neste estudo, optou-se por recolher informação recorrendo à observação participante, à análise documental e à realização de entrevistas na forma semi-estruturada, por se entender serem as técnicas que melhor se adequam à investigação em causa.

### **3.1.3 Observação Participante**

*A observação participante é uma modalidade especial de observação, na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. (Yin, 2001, p.116).*

Para Yin, a observação participante é vulgarmente conhecida como trabalho de campo, onde o investigador tenta adquirir um estatuto no seio de um grupo e aí desempenhar uma função. De uma forma ainda mais simples, o que se pede à observação é que permita ao observador descobrir como algo efectivamente funciona ou ocorre.

O autor refere que na observação participante, é o próprio investigador o instrumento principal da observação, num contacto *directo, frequente e prolongado* com os actores sociais e os seus contextos.

Boutin et al. (2008) afirmam que a observação participante significa que o investigador poderá compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. Os mesmos autores referem que a interacção observador-observado está ao serviço da observação, ou seja, ela tem por objectivo recolher dados aos quais um observador exterior não teria acesso.

Neste caso, um dos investigadores é colaborador da empresa em estudo e, apesar de estar directamente envolvido com o trabalho como um observado, considera-se capaz de observar de forma isenta e desinteressada. Para Yin (2001), esta é também a oportunidade de perceber a realidade da empresa do ponto de vista de alguém de ‘dentro’ do estudo de caso, o que pode ser uma valência muito relevante.

O trabalho de campo foi realizado entre Julho de 2012 e Maio de 2013 e traduziu-se na recolha de dados no contexto da EDP, baseando-se fundamentalmente: (1) nas observações directas em reuniões, encontros, eventos e conversas informais (2) nas entrevistas realizadas a colaboradores (3) na recolha e análise de documentos (informações internas, manuais internos, estudos realizados, revista e televisão interna).

Segundo Boutin et al. (2008), a inserção do investigador num meio de observação exige algumas precauções. O investigador deverá definir o seu papel, isto é, se será um mero observador e até que ponto a sua participação deverá conservar um carácter de neutralidade.

As observações no ambiente natural dos colaboradores, contexto da empresa, contribuíram muito para a compreensão das suas actuações (muitas vezes espontâneas), na realização das tarefas e

resolução dos problemas. Esta observação, ou olhar atento, significou por vezes uma tentativa de confirmar ou não várias interpretações que emergiram das entrevistas ou dos documentos analisados.

No entanto, existem também problemas relacionados com este papel de observador participante, que tem sobretudo a ver com possíveis pontos de vista tendenciosos que possam vir a ser produzidos (Becker citado por Yin, 2001). Por esta razão, considera-se essencial criar um equilíbrio entre as oportunidades e os problemas decorrentes deste papel, razão pela qual é importante estar alertado e exercer esta observação participante de forma criteriosa, recorrendo designadamente a diários de observação, tentando assim evitar que o quotidiano, por ser demasiado familiar, possa ser não considerado ou deturpado.

### **3.1.4 A entrevista semi estruturada**

Boutin et al. (2008) consideram que a entrevista, além de útil e complementar à observação, é necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre opiniões e ideias dos sujeitos observados.

A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de um guião previamente estruturado que serve de eixo orientador. O objectivo é garantir que todos os entrevistados respondam às mesmas perguntas, no entanto, a ordem das perguntas é flexível, podendo também as perguntas ser aprofundadas ou adaptadas ao entrevistado, ao longo da entrevista.

Neste caso, o guião da entrevista está orientado para perceber qual o entendimento dos colaboradores sobre a cultura da EDP, a sua percepção sobre a inovação na empresa e o descobrir de histórias e rituais que reforcem os pressupostos básicos da organização.

A elaboração do guião decorreu de um trabalho consolidado, depois de realizada a revisão da literatura e estabelecidos os objectivos da pesquisa.

Entrevistaram-se 10 colaboradores do Grupo EDP, representativos das várias empresas contempladas na amostra.

A selecção dos entrevistados pretendeu abranger colaboradores representativos de classe etária e funções distintos. As entrevistas decorreram na EDP, tiveram a duração de cerca de uma hora e foi permitida alguma abertura de discurso do entrevistado, mantendo-se no entanto um grande controlo para não o deixar fugir do assunto em estudo.

Em anexo (*Anexo 7*), apresenta-se o guião da entrevista e um quadro com a análise das entrevistas realizadas (*Anexo 8*).

### **3.1.5 Limitações**

Uma das limitações encontradas prende-se com o facto de haver pouca informação bibliográfica sobre cultura empresarial em empresas portuguesas. Também no que se refere à inovação, o material que se encontra tem essencialmente a ver com inovações tecnológicas. Este facto levou a que a escolha da literatura científica fosse parcelada e pouco centrada na realidade onde ocorre o estudo de caso.

Outra limitação prende-se com o tempo disponível para realizar o trabalho. Mais tempo teria permitido a realização de um maior número de entrevistas e também uma análise mais aprofundada da informação que é vasta e muito rica. A limitação de tempo levou também a que se limitasse o estudo à EDP em Portugal, o que representa uma restrição bastante significativa.

## **3.2 Objectivos e Questões da Investigação**

A revisão da literatura efectuada conduziu a que se partisse do pressuposto de que as organizações possuem elementos, dentro de sua cultura organizacional, que favorecem as inovações.

A partir deste pressuposto, decidiu-se analisar uma organização específica, a EDP, no intuito de verificar se os elementos da sua cultura organizacional favorecem, ou não, o processo de inovação.

Assim, é objectivo geral da presente pesquisa responder à seguinte questão:

- Existe na EDP uma cultura de organizacional propícia à inovação?

São objectivos específicos:

- Identificar os elementos da cultura da organização estudada;
- Analisar se esses elementos estão presentes nos processos de inovação;
- Analisar o ambiente da organização e a sua relação com a inovação;
- Verificar possíveis resistências à implementação de inovações.

Com base nestes objectivos específicos podem colocar-se as seguintes questões:

Q1 – Quais os elementos visíveis da cultura organizacional da EDP?

Q2 – Quais os valores da cultura EDP (explícitos e implícitos) e como é que eles afectam os comportamentos dos colaboradores?

Q3 – Como é que os elementos da cultura organizacional influenciam os processos de inovação?

Q4 – Qual a relevância dada à Inovação na EDP? Como se mede?

Q5 – Quais os elementos que podem constituir-se como resistências aos processos de inovação?

### 3.3 Definição da Amostra

A população alvo do presente estudo é constituída pelas empresas do Grupo EDP em Portugal, designadamente 12 empresas, detidas a 100% pela EDP SA, constituídas de raiz ou a partir da separação de outras empresas do grupo. A exceção a esta regra é a EDP Gás, empresa adquirida a terceiros, onde o desafio da aculturação a valores comuns se tem colocado.

Trata-se de empresas localizadas em Portugal continental, com colaboradores em vários locais, de norte a sul do país, sendo a actividade desenvolvida a produção, distribuição e comercialização de energia e, em alguns casos, o suporte à actividade principal como descrito no quadro 6.

#### Quadro 6: Publico alvo do estudo

Nome empresa	Colaboradores	Actividade
Centro Corporativo	380	Função estruturante de apoio ao CAE
EDP Distribuição	3380	Distribuição de energia eléctrica
EDP Produção	1200	Produção de energia eléctrica
EDP Gás Distribuição	57	Distribuição de gás
EDP Gás Produção	87	Produção de gás
EDP SU	23	Comercialização regulada de energia eléctrica
EDP Comercial	172	Comercialização energia eléctrica no mercado livre
EDP SC	634	Suporte as áreas comerciais do Grupo
EDP Valor	493	Suporte administrativo, logístico e compras Grupo
EDP Inovação	20	Promoção da Inovação no Grupo
Labelec	99	Laboratório especializado nas áreas de energia
Imobiliária	24	Gestão do portefólio imobiliário do Grupo
Internacional	12	Investimentos em áreas não cobertas pelo Grupo

Fonte: autora

### 3.4 Instrumentos de recolha de informação

A pesquisa desenvolvida envolveu diferentes fases de investigação que, naturalmente contaram com estratégias e instrumentos diferenciados, designadamente:

- 1- Análise documental – para a exploração teórica e conceptualizações apresentadas no capítulo da revisão da literatura;
- 2- Arquivos e registos – Consultaram-se os arquivos e registos da empresa para obtenção de evidências sobre os aspectos visíveis da cultura de empresa e da inovação, designadamente informação relacionada com políticas e gestão de pessoas, estrutura organizacional, valores organizacionais, estudos de cultura e clima existentes, políticas ambientais, relações entre pessoas, evidências de inovação e medidas de inovação;

- 3- Entrevistas – Preparou-se um guião de entrevista semi-estruturado com perguntas abertas para ser aplicado a colaboradores do grupo (*Anexo 7*);
- 4- Observação directa e participante – Observação de reuniões de grupo, onde foram tomadas notas, salientando-se o espírito da reunião e intervenções consideradas relevantes para o estudo.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

Para Gil (1999), um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes, a humildade para ter atitude autocorrectiva, a imaginação disciplinada, a perseverança, a paciência e a confiança na experiência.

Com o objectivo de disciplinar os procedimentos de análise de dados, trabalhou-se considerando dois procedimentos de análise, representados no quadro 7.

#### **Quadro 7: Procedimentos da análise de dados**

<b>ANALISE DOCUMENTAL (documentos)</b>	<b>ANÁLISE DE CONTEUDO (mensagens e comunicações)</b>
Revisão da literatura sobre temas em estudo.	Identificação de categorias de mensagens nas Entrevistas, na TV e Revista ON.
Classificação e indexação de documentos disponíveis na EDP.	Inferência de indicadores.

*Fonte: autora*

Acredita-se que estes procedimentos de análise vão permitir fazer um trabalho que leve a inferir os pressupostos básicos da cultura da EDP, assim como a forma que esta tem vindo a utilizar para se adaptar ao ambiente externo e como administra o ambiente interno, questões que, segundo Schein, são a essência da cultura organizacional.

## **4. ESTUDO EMPIRICO**

Este capítulo é dedicado à apresentação e caracterização da organização estudada, a EDP e do sector eléctrico a que pertence.

O processo de análise, como foi referido, assenta essencialmente num estudo qualitativo, com o objectivo de explorar a cultura organizacional da EDP, essencialmente a partir do modelo de Schein (1999), explicitando os artefactos, valores e pressupostos básicos.

Os processos de inovação da empresa são analisados através do reporte das inovações em documentos da companhia. Para categorizar os tipos de inovação, recorre-se à metodologia dos 4 P's de Tidd & Bessant (2009).

Finalmente, pretende-se entender a relação entre os elementos estudados da cultura organizacional e os tipos de inovação, de acordo com o modelo de Mclaughlin *et al.* (2005).

### **4.1 Apresentação do sector eléctrico europeu, português e da EDP**

Este ponto pretende contextualizar o sector de actividade da empresa em estudo. Considerando que Portugal é um dos membros da União Europeia, estando como tal sujeito a regras e regulamentações comunitárias, considerou-se relevante abordar o sector eléctrico do ponto de vista europeu para depois fazer um enfoque do sector em Portugal.

#### **4.1.1 O sector eléctrico na Europa e a Inovação**

Na primeira década do século XXI o sector eléctrico na Europa encontra-se em plena mudança. A emergência da redução de emissões de carbono na geração de energia e o surgimento de novas tecnologias associadas às redes inteligentes vieram criar novas alternativas e oportunidades neste sector, tradicionalmente bastante conservador. Surgem grandes e novos desafios, quanto à forma de produzir electricidade e, também no relacionamento com os clientes.

Estas mudanças trouxeram a inovação para o centro da agenda das companhias eléctricas. Todos os intervenientes no sector eléctrico – desde os fabricantes de equipamentos até aos comercializadores de electricidade – vêem-se confrontados com o facto de terem de encontrar novas formas de melhorar os seus produtos e gerir os seus negócios.

De acordo com um relatório da Eurelectric, estima-se que a inovação no sector das tecnologias de abastecimento de electricidade e nos modelos de negócio relacionados com a eficiência

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

energética possam representar 70 biliões de euros na economia europeia até 2030 (Eurelectric, 2013).

Nesta linha, e segundo os responsáveis do sector, os temas que têm estado no centro das mudanças têm essencialmente a ver com novas fontes de energia renováveis (Eurelectric, 2013), designadamente:

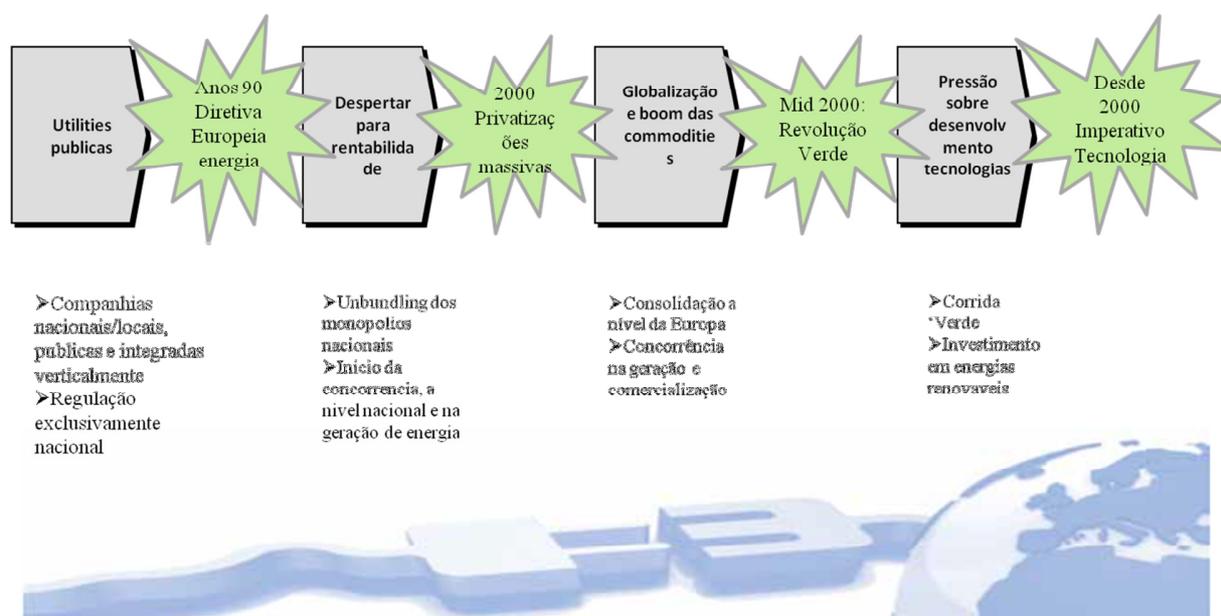
- ✓ Produção de energia renovável descentralizada (3 milhões de europeus passaram a produzir a sua própria electricidade);
- ✓ Liberalização e integração dos mercados de electricidade, que levou as utilities a reverem os seus modelos de negócio para os adaptarem a novos ambientes operacionais – separação de negócios e concorrência que implica o envolvimento dos clientes;
- ✓ Desenvolvimento de redes inteligentes que significam a substituição de 50 milhões de contadores e novas funcionalidades e serviços ao cliente.

A informação deste estudo da Eurelectric deixa claro que o sector da energia na Europa continua a atravessar mudanças profundas, depois do século XX ter visto acontecer três grandes transformações que moldaram o sector energético tal como hoje se conhece. Estas transformações podem ser descritas da seguinte forma:

1. Anos 90 – liberalização e privatização do sector que levou à criação de um novo modelo de fornecimento de electricidade (desverticalização do sector, aparecimento de pequenos produtores, trading e concorrência na comercialização).
2. Até 2000 – planos para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa. Esta onda de mudança teve a ver com a adopção pela EU do Protocolo de Quioto em 1997. O programa europeu para as mudanças climáticas entrou em vigor em 2000, culminando, mais tarde, com o estabelecimento do comércio de emissões assim como com o estabelecimento de metas para as energias renováveis.
3. Depois 2000 – imperativo para o aumento da produtividade pressionado pelo crescimento económico. O desenvolvimento tecnológico trouxe maior produtividade mas também novos recursos energéticos que vão desde a eficiência energética às energias renováveis.

Estas transformações tiveram impactos significativos na reestruturação do sector como pode ser visto na figura 3.

Figura 3: Transformação do sector eléctrico nas últimas décadas



Fonte: Eurelectric (2013, p.13)

#### 4.1.2 O Sector Eléctrico em Portugal e a EDP

Ao realizar-se a evolução histórica do sector energético em Portugal fica bem claro a quão relacionada esta está com a evolução da EDP.

##### Evolução histórica

A criação de um Sistema Eléctrico Nacional (SEN), enquadrado pela lei de bases da electrificação nacional (lei 2002/44), veio permitir o início da electrificação de Portugal e o desenvolvimento industrial nos anos 40. Esta lei definia as grandes linhas da electrificação nacional no que respeita à produção, transporte e distribuição mas também a um modelo empresarial de economia mista para as empresas da 'rede primária' e, ainda, tarifas e condições de venda.

Considera-se relevante referir esta lei de bases porque, ao analisar os princípios estabelecidos, percebem-se muitos dos valores que estiveram na génese e desenvolvimento deste sector, designadamente a opção da hídrica como principal fonte de produção. Outro factor importante de referir para o nosso estudo é o facto de esta lei ter tido um mentor, o Prof. Ferreira Dias, que tinha uma ambição, construiu uma visão e transformou-a num propósito ao lhe dar o enquadramento legal necessário.

A partir desta Lei de Bases, criaram-se as chamadas empresas de rede primária: uma empresa de transporte, 3 grandes produtoras hidroeléctricas, 1 produtora térmica, sendo todas elas de

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

economia mista. Em 1969 estas 5 empresas foram fundidas numa única, designada CPE – Companhia Portuguesa de Electricidade.

Em 1975, ano das nacionalizações em Portugal, todas as empresas do sector eléctrico são nacionalizadas. A CPE e 12 empresas produtoras e distribuidoras regionais fundem-se e dão origem à EDP, EP – Electricidade de Portugal, em Junho de 1976. Logo que surgiu no mercado, ficou responsável por toda a electrificação do país, pela modernização e extensão da rede de distribuição eléctrica, pelo planeamento e construção de centros electroprodutores e, ainda, pelo estabelecimento de uma tarifa única para os seus clientes. Para seu presidente, foi nomeado o Eng.º Ivo Gonçalves que tinha já sido o responsável pela constituição da CPE.

Entre 1977 e 1989, a EDP concentrou-se em levar a energia eléctrica aos mais recônditos lugares, num esforço que pretendia recuperar atrasos históricos no desenvolvimento do interior do País.

Em 1995 é criada a Entidade Reguladora do Sector Eléctrico (ERSE) que viria a regular as principais actividades do sector. Entre os regulamentos publicados, destacam-se o Regulamento de Qualidade de Serviço e o Regulamento das Relações Comerciais, marcos importantes para o sector e para a EDP que passa a ser regulada por esta entidade.

Em Junho de 1997, ocorre a primeira fase de privatização da EDP que havia passado a Sociedade Anónima, em 1991, e a Grupo Empresarial, em 1994, depois de uma profunda reestruturação. Foi uma operação de grande sucesso, em que a procura superou a oferta em mais de trinta vezes. Mais de oitocentos mil portugueses (cerca de 8% da população) tornaram-se accionistas da empresa. Seguiram-se cinco outras fases de privatização: Maio de 1998, Junho de 1998, Outubro de 2000, Novembro de 2004 e Dezembro de 2005.

Em Novembro de 2000, com a autonomização jurídica das actividades de transporte e de gestão global do sistema, as actividades de transporte da RNT- Rede Nacional de Transporte, separaram-se do Grupo EDP, tendo sido criada a REN SA.

Tradicionalmente ligada ao sector eléctrico em Portugal, estendendo a sua actividade à Ásia (Macau) e à África lusófona (Cabo Verde), a EDP lançou-se num processo de internacionalização com a entrada no Brasil, em 1996, e em 2001 em Espanha.

Em Fevereiro de 2006 (DL 29/2006), assiste-se a uma reorganização do SEN que define quatro actividades fundamentais: a produção (em regime ordinário e especial), o transporte, a distribuição e a comercialização. Este DL transpôs as normas de uma directiva comunitária (EU/2003/54). Este novo ordenamento define que as actividades de produção em regime ordinário e as de comercialização são exercidas em regime de mercado e as actividades de rede – transporte e distribuição – são reguladas e exercidas ao abrigo de concessões da Rede Nacional

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

de Transporte, da Rede Nacional de Distribuição e das redes de BT, sendo estas últimas concessões atribuídas pelos municípios.

Em 2007, face a uma liberalização de mercado ainda ténue e prosseguindo uma estratégia de crescimento, o Grupo EDP, através da sua subsidiária EDP Renováveis, adquire um dos maiores produtores de energia eólica do Mundo, a Horizon Wind Energy (LLC).

Em 2010, a marca EDP figura na 192.<sup>a</sup> posição da lista das 500 de maiores do mundo, sendo a marca portuguesa melhor posicionada. Em 2011, 60 por cento dos resultados da empresa foram gerados fora de Portugal, tendo para tal contribuído o crescimento dos negócios das renováveis e do Brasil.

### A EDP hoje

Actualmente o Grupo EDP é um dos grandes operadores europeus do sector da energia, um dos maiores operadores energéticos da Península Ibérica, o maior grupo industrial português e o 3º maior produtor mundial de energia eólica, com parques eólicos na Península Ibérica, Estados Unidos, Brasil, França, Bélgica, Polónia e Roménia, Reino Unido e Itália. A EDP tem também actividades de produção de electricidade, distribuição e comercialização no Brasil.

O Grupo EDP tem hoje uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 13 países, contando com mais de 9,6 milhões de clientes de energia eléctrica e 1,3 milhões de pontos de ligação de gás e mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo (*Anexo 9*).

Em 31 de Dezembro de 2011, a EDP detinha uma capacidade instalada de 23,2 GW, tendo produzido cerca de 58,4TWh, dos quais 63% com origem em recursos renováveis.

Na sequência do seu desempenho nas vertentes económica, social e ambiental, a EDP foi reconhecida, em 2012, pelo segundo ano consecutivo, como a empresa líder do sector eléctrico no índice Dow Jones de Sustentabilidade.

Em 2013 a Parpública, empresa que gere as participações do Estado, vendeu as últimas acções detidas na EDP, passando o capital social a ser 100% privado.

A EDP está cotada na Euronext Lisboa onde detém um peso significativo (cerca de 16% em final de 2012) e foi considerada, em 2011, pela Brand Finance, a marca portuguesa mais valiosa, com um valor de marca de 2,4 mil milhões de euros.

## **4.2 A cultura EDP**

*«Transversal à estratégia definida, a EDP desenvolve uma cultura empresarial de permanente consolidação dos valores éticos dos colaboradores e de excelência de desempenho em sustentabilidade» (R&C, 2012)*

Como referido na parte teórica deste trabalho, Schein (1999) considera que a melhor forma de se pensar a cultura é perceber que ela actua em 3 níveis: o primeiro do domínio do que é visível mas nem sempre decifrável; o segundo constituído por normas e valores e, o terceiro, e mais profundo, que se refere ao que não é visível, mas que é dado como garantido pelo grupo.

A EDP apresenta-se como uma *‘empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade’*. Esta é a Visão da empresa, bem visível nas peças corporativas de comunicação externa, designadamente R&C, Web site, e nos canais de comunicação internos, acessíveis a todos os colaboradores, incluindo a Intranet.

A visão e os pilares estratégicos – eficiência superior, crescimento focado e risco controlado - são amplamente comunicados, quer em fóruns internos, quer externos.

Para Schein, os artefactos traduzem a dimensão mais visível da cultura. Abrangem estruturas e processos organizacionais, e manifestações visíveis que incluem a linguagem, a arquitectura, os sistemas de informação, o vestuário e os rituais.

Este foi o primeiro nível de análise realizado na EDP, que levou às constatações que descrevemos nos pontos seguintes.

### **4.2.1 Artefactos**

#### Artefactos físicos: A Marca EDP

A Marca é uma representação simbólica de uma entidade, algo que permite identificá-la de um modo imediato como, por exemplo, um sinal de presença, uma simples pegada. Costuma dizer-se que para além disso, as marcas são como caixas recheadas de experiências, tanto positivas como negativas. Allen e Simons (2003) definem o conceito de marca como *‘a experiencia total disponibilizada por uma empresa a todos os seus públicos, assente em promessas e valores intangíveis e representada por atributos e benefícios tangíveis.*

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Tendo em consideração estes pressupostos, na figura 4, apresentamos a evolução da marca EDP para se entender a evolução da organização, em termos de posicionamento e promessa aos clientes.

**Figura 4: Evolução da marca EDP**



Fonte: adaptado do Manual da Marca EDP (2011)

A evolução da marca EDP reflecte o caminho percorrido pela companhia: essencialmente focada na electrificação nacional, abre-se à mudança, aprofunda a ligação aos clientes e, sem perder foco, ganha ambição, flexibilidade e dinamismo que a projectam internacionalmente.

Como referido pelo seu presidente, quando da apresentação da nova marca, uma comunicação mais eficaz reflecte-se numa optimização financeira. O lançamento da nova marca, e as campanhas de publicidade realizadas, mostram uma EDP Humana, Sustentável e Inovadora.

### Artefactos físicos: Os Produtos e Serviços da EDP

Tradicionalmente, a EDP produz, distribui e comercializa energia.

A distribuição de energia eléctrica é uma actividade pouco valorizada quando tudo corre bem mas, muito sentida, quando há problemas. Um dos aspectos mais visíveis desta actividade tem a ver com a continuidade e qualidade do fornecimento e a prontidão das intervenções quando existem interrupções de energia.

Tornar visível a continuidade e a crescente qualidade do fornecimento de energia, bem como a dedicação dos colaboradores da empresa tem sido uma preocupação constante nos últimos anos.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Ao nível da oferta comercial, o Grupo dispõe de ofertas tanto no mercado regulado de energia como no mercado livre. No mercado regulado, a oferta é da EDP SU e da EDP Gás SU e os preços praticados são fixados pela ERSE.

No mercado livre, a EDP tem vindo a desenvolver ofertas diferenciadas, geralmente englobando electricidade e gás e destinadas a vários segmentos de clientes. Recentemente, alargou a sua oferta aos serviços de energia, designadamente certificações energéticas, auditorias energéticas e assistência técnica. A comunicação feita pela EDP Comercial, empresa do Grupo que actua no mercado livre, distingue-se pela procura de maior proximidade com os clientes.

### **Figura 5: Oferta comercial da EDP**

#### Oferta EDP Comercial



Fonte: Website EDP Comercial

#### Oferta EDP SU



Fonte: Website EDP SU

### Artefactos físicos: as Instalações da Companhia.

A EDP é um Grupo industrial e como tal, as instalações mais emblemáticas são os centros produtores hidroeléctricos, termoeléctricos e eólicos, que são motivo de um grande orgulho para a companhia.

Em pleno século XXI, a EDP fez uma aposta forte na construção de novas barragens. O grande objectivo é diminuir as dependências de Portugal em matéria energética e garantir a autonomia, mantendo-se assim fiel a sua estratégia de sustentabilidade.

É de referir a atenção dada à sustentabilidade, quando da construção destes centros, através do lançamento de vários programas de aproximação às comunidades, numa perspectiva de desenvolvimento rural. A perspectiva cultural está também presente, através do desenvolvimento de um projecto de arte nas barragens, que levou vários artistas plásticos nacionais e arquitectos conhecidos a fazerem obras para estes centros produtores (*Anexo 10*).

No R&C (2012), o PCAE do Grupo diz: *‘Qualificamos projectos e construímos legados económicos de engenharia e de arquitectura, quando convidamos arquitectos premiados e*

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

*artistas internacionalmente reconhecidos – como Siza Vieira, Souto Moura, Pedro Cabrita Reis e Pedro Calapez – para intervirem nas nossas barragens.*

É também interessante olhar para a sede da empresa em Lisboa, num edifício no Marquês de Pombal, zona da cidade onde tem mais instalações e onde reúne um grande número de colaboradores. São edifícios de escritórios tradicionais, onde prevalece um ambiente funcional, com bastantes espaços abertos mas onde existem ainda muitos gabinetes fechados, sinónimo de diferenciação hierárquica. Os Conselhos de Administração estão localizados nos últimos andares dos edifícios, sinónimo também de poder.

No Porto, a empresa inaugurou em 2011 um edifício considerado sustentável, inteligente, contemporâneo e funcional, primeiro de um conceito que pretende aplicar a todas as suas instalações. O edifício está localizado junto à Casa da Musica, um local central sobretudo associado a uma renovação urbana. Nele trabalham cerca de 1.100 colaboradores, uma vez que foram centralizados ali praticamente todos os serviços existentes nesta cidade.

A empresa faz questão de sublinhar que este edifício se distingue tanto do ponto de vista humano como tecnológico: é transparente, as salas são praticamente todas em *open space* e tem vários espaços que funcionam como zonas anti-stress e de incentivo à comunicação interna e ao trabalho de equipa. Do ponto de vista tecnológico, distingue-se pelos sistemas de gestão e controlo e pelas soluções de eficiência energética e sustentabilidade, designadamente, painéis foto voltaicos aplicados na cobertura e fachada, lâminas sombreadoras nas fachadas, ar condicionado com recuperação de energia, entre outros. É um conceito que a EDP pretende estender a todos os seus espaços de escritório (*Anexo II*).

As sedes de Lisboa e Porto têm na sua proximidade lojas âncora que pretendem também traduzir o posicionamento de sustentabilidade e transmitir os valores da marca EDP.

### Artefactos físicos: Vestuário e Uniformes

Os colaboradores em contacto com o público usam farda. Nas lojas, o vestuário é composto por um fato clássico, calça/saia e casaco cinzento com camisa branca. O logótipo, bordado no casaco e camisa, apresenta-se de forma bem visível.

Os colaboradores que andam na rua, a fazer apoio aos clientes e trabalhos na rede, usam um fato de trabalho cinzento com logótipo bordado. Como o Grupo recorre a terceiros para a prestação de serviços no exterior, estes parceiros são identificados pelo uso de um colete e um cartão de identificação.

Observando os técnicos a trabalhar no terreno e nas obras que a empresa tem em curso, percebe-se os cuidados com a segurança. Os trabalhadores usam óculos de protecção, capacete, luvas e

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

botas apropriadas. Existe um manual de segurança para os colaboradores, que é partilhado com todos os prestadores de serviço. Anualmente, a empresa premeia também os colaboradores e prestadores de serviço que mais se distinguiram em termos de segurança.

Os colaboradores que trabalham nos escritórios vestem-se de forma bastante clássica, os homens, na sua maioria, de fato usado com ou sem gravata. Quem trabalha nas instalações industriais veste-se de forma mais descontraída.

### Artefactos físicos: Tecnologia e Sistemas de Informação

A EDP é uma empresa totalmente informatizada, o que significa uma total dependência dos sistemas de informação. A maior parte das soluções são suportadas por ferramentas SAP.

Os sistemas de informação desempenham um papel fulcral, tanto do ponto de vista tecnológico como de suporte aos processos da empresa, exercendo um condicionalismo considerável no comportamento dos colaboradores.

### Artefactos verbais: A Comunicação na EDP

Trompenaars e Turner (1997) consideram que o essencial na cultura é a comunicação, explicitando que é na e pela comunicação que a cultura se estabelece e se dá significado ao quotidiano das organizações. Esta perspectiva tem subjacente o modelo do ‘actor estratégico’ de Crozier e Freedberg (1977) onde a comunicação, designadamente a interna, é associada a uma fonte de poder nas organizações.

A propósito da comunicação, o PCAE do Grupo refere *«hoje é fundamental que as pessoas saibam exactamente para onde vamos, o que queremos e o que vamos alcançando (...) para isso é fundamental que haja comunicação entre todos nós na companhia»* (EDP on, 2013).

A comunicação corporativa é bastante centralizada. O Grupo apresenta planos de negócio (PN) trianuais, aprovados pelo CGS e largamente difundidos junto de investidores e potenciais investidores. Com base nestes PN os objectivos anuais são traçados e definidos os KPI para o grupo, empresa e colaborador.

Tratando-se de uma empresa cotada em bolsa, a comunicação financeira é fulcral. Anualmente, é feito um R&C e Relatório Social, com suportes físicos e digitais. Estes documentos são distribuídos aos accionistas, investidores e ao público em geral, encontrando-se também disponíveis no Web site. Para além disso, a prestação de contas é sempre alvo de reunião com analistas, conferência de imprensa para além, obviamente, de todos os restantes requisitos próprios de uma empresa cotada em bolsa. A cobertura jornalística destes momentos é sempre muito significativa.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Para reforçar a comunicação junto dos vários stakeholders, a companhia realiza, pelo menos uma vez por ano, uma grande campanha de publicidade, usando grande pressão televisiva. A eficiência energética tem sido um tema muito usado pela companhia nas suas campanhas de publicidade, o que evidencia, de forma clara, a intenção de veicular o seu posicionamento.

Verifica-se uma preocupação grande com o rejuvenescimento da marca e divulgação junto dos públicos mais jovens. A estratégia adoptada para atingir este objectivo passa por associar a marca a concertos de música, muito procurados e apreciados pelos jovens.

A comunicação interna é muito forte. A EDP possui um elevado número de canais internos, designadamente uma Intranet global, onde os colaboradores resolvem praticamente todos os assuntos com a empresa, sejam temas relacionados com RH, serviços, informação e partilha de informação, entre outros. Tem também um canal de televisão interno com uma vocação essencialmente informativa, uma revista trilingue distribuída em todas as geografias onde o Grupo está presente e, mais recentemente, uma rádio. O Presidente utiliza também canais mais personalizados para se dirigir a públicos definidos em momentos chave.

As reuniões internas são numerosas, na sua globalidade informativas, seja para planeamento do ano, prestação de contas, no âmbito de projectos específicos, ou outras.

O Manual de Organização do Grupo EDP é um documento que se encontra na Intranet, disponível para todos os colaboradores. Pretende sistematizar e divulgar as matérias relevantes, como a organização do Grupo, o funcionamento e caracterização dos seus órgãos de governo e de gestão, explicitando os mecanismos de coordenação, a atribuição de responsabilidades, bem como os princípios e políticas que enquadram as actividades e operações desenvolvidas pelos negócios, nas várias geografias onde o Grupo EDP opera.

Com o lançamento da nova marca, a companhia passou a usar uma linguagem iconográfica muito própria, fácil de ser entendida, com o vermelho como cor de eleição (*Anexo 12*). Com esta mudança de imagem, a EDP passou a ter uma forma de comunicar diferente de todas as empresas de energia. Questões como a poupança energética e as energias renováveis, são as que as pessoas mais associam, de forma espontânea, à comunicação do Grupo EDP.

A Comunicação com os clientes tem vindo a assumir um papel mais relevante, desde a liberalização do mercado. Apesar do grande esforço de simplificação da comunicação e da linguagem, percebe-se que a EDP ainda recorre muito ao jargão técnico, revelando-se pouco orientada para o cliente. A evidência desta afirmação é comprovada quando se liga para o contact center da empresa ou se vai a uma loja. Nem sempre é fácil perceber o que os colaboradores pretendem transmitir ao cliente.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A factura da energia eléctrica é, ainda hoje, a peça de comunicação que com maior regularidade chega ao cliente e, por isso, a mais relevante. Apesar disso, é um documento ainda de difícil compreensão.

A imagem das lojas tem acompanhado as alterações da marca, no sentido de se tornar mais atractiva. No entanto, os processos comerciais mantêm-se mais orientados para a organização do que para o cliente.

### A percepção dos clientes

Consultou-se um estudo de satisfação de clientes realizado pela empresa em 2012, (EDP estudo de satisfação e experiencia), verificando-se que os clientes avaliam melhor a qualidade do fornecimento de energia, do que a relação com os clientes. Neste estudo, atributos como o dinamismo e a inovação são bem classificados, atingindo níveis que rondam os 7,5 numa escala de 1 a 10. A confiança é um valor claramente identificado pelos clientes (*Anexo 13*).

### A percepção dos colaboradores

O Grupo realiza, de dois em dois anos, estudos de clima organizacional com o objectivo de avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e conhecer o sentimento que têm sobre a empresa. Estes estudos permitem ao colaborador reflectir sobre a interacção entre as características pessoais e organizacionais. A comunicação interna deste estudo dá grande ênfase à questão da participação na melhoria interna do clima organizacional.

Este estudo reflecte também a preocupação da empresa com os seus colaboradores, sendo a motivação, um dos objectivos traçados para as chefias com vista ao aproveitamento pleno do capital humano, expresso em termos de produtividade.

As dimensões de análise do clima organizacional na EDP prendem-se essencialmente com a satisfação com a empresa, a satisfação com a área de trabalho e a motivação. Estas dimensões são posteriormente aprofundadas em subtemas relacionados com a transparência organizacional, os recursos e carga laboral, o reconhecimento, a liderança, o desenvolvimento e o espírito de equipa. Os valores da EDP são também perguntados, para se verificar o alinhamento entre o que é dito e a vivência do dia-a-dia.

Os resultados do estudo realizado em 2011 revelam uma satisfação com a empresa bastante alta, atingindo os 84 pontos, numa escala de 0 a 100. Os atributos relacionados com a transparência organizacional, o reconhecimento e o desenvolvimento são aqueles que mais contribuem para a construção desta satisfação.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Já com a área de trabalho, a satisfação atinge níveis mais moderados, situando-se nos 74 pontos (escala de 0 a 100). Os temas relacionados com a liderança são os que mais contribuem para a formação desta satisfação.

A motivação tem um score de 70 pontos e é sobretudo explicada pelo desempenho profissional e também pela relação com as chefias.

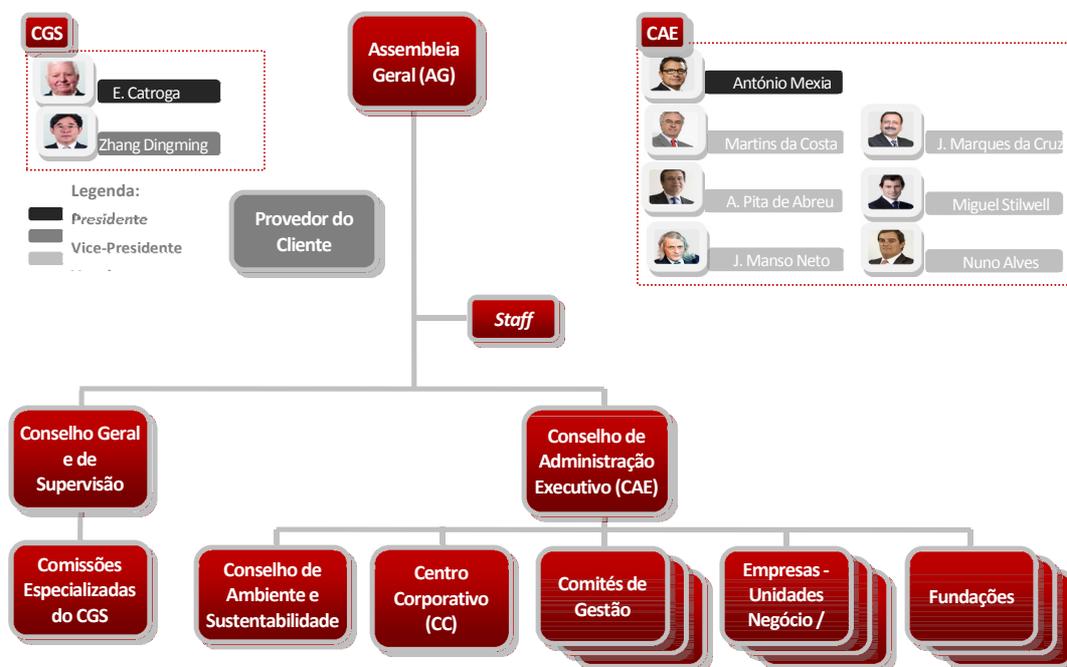
O estudo avalia também a consistência dos valores, verificando-se que os valores relacionados com a sustentabilidade, a inovação e a confiança são aqueles em que os colaboradores consideram haver uma maior consistência entre o que se diz e o que se faz (*Anexo 14*).

### Artefactos comportamentais: Modelo de Gestão e Governos Societário

A EDP é uma sociedade aberta, cotada na Euronext Lisbon. O modelo de governo, representado na figura 6, evidencia que os principais órgãos são a Assembleia Geral de Accionistas, órgão em que participam ou são representados os accionistas, o Conselho Geral e de Supervisão, órgão que acompanha e supervisiona a actividade da administração e da sociedade, eleito em AG por um período de três anos, e o Conselho de Administração Executivo que é o órgão responsável pela gestão dos negócios, eleito pelos accionistas em AG também por um período de três anos.

Em 2012 o CAE é composto por 7 membros e presidido por António Mexia.

**Figura 6: Organigrama do modelo de governo da EDP**



Fonte: Manual de Organização EDP (2013)

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A estrutura organizativa está perfeitamente definida e encontra-se descrita no Manual de Organização que pode ser consultado por todos os colaboradores. É uma estrutura algo complexa e pouco flexível, que contribui para os processos de tomada de decisão lentos tornando a relação entre as pessoas bastante estruturada.

Do ponto de vista da cadeia de comando, a estrutura é bastante hierarquizada com vários níveis de comando e controle. Os processos são geralmente bem definidos o que conduz a rotinas definidas e pouco susceptíveis de serem quebradas. Os objectivos são definidos anualmente e estão relacionados com a avaliação de desempenho.

Do ponto de vista da tecnologia utilizada como suporte aos processos, considerando a dimensão da organização, o numero de clientes e o numero de interações diariamente realizadas, é uma organização muito informatizada, utilizando maioritariamente software SAP, e onde a tecnologia se impõe frequentemente aos colaboradores.

### **Rituais**

Trice e Beyer (1984) acentuam a importância dos ritos e cerimoniais como forma de influenciar os comportamentos e significados manifestados pelos membros das organizações e identificadores dos valores subjacentes a essas organizações. Os vários tipos de ritos podem ser usados para facilitar a preservação e continuidade da cultura, assim como para facilitar a mudança dos valores culturais.

Na EDP observa-se um número elevado de ritos, designadamente:

Ritos de renovação – de acordo com Trice e Beyer (1984) estes ritos têm a ver com actividades de mudança organizacional e pretendem reforçar a estrutura social e melhorar o seu comportamento, informando os membros do grupo no sentido de que algo vai ser feito, focando a sua atenção mais nuns problemas que noutros e reforçando a existência de sistemas de poder e autoridade.

Considerando que a empresa tem vindo a passar por varias mudanças, em grande parte fruto da envolvente externa e da necessidade de se tornar mais competitiva, quando se decide empreender uma mudança significativa que impacte muita gente, lança-se um programa que geralmente tem associado uma estrutura de projecto com patronos, responsáveis, nome próprio, imagem e comunicação própria. As suas evoluções são marcadas com cerimónias/eventos de maior ou menor dramatismo mas que se pretende que sejam muito envolventes e impactantes.

Estes projectos podem ser intra-empresa ou transversais ao Grupo. Os exemplos em 2011/2012 são muitos. Podemos referir, como mais significativos, o Projecto Lince (projecto global para a uniformização dos sistemas informáticos utilizados, com a particular aplicação do SAP),

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Programa EDP Way (projecto transversal, de longa duração pois já foram realizadas várias edições, que inclui 3 subprojectos, designadamente Opex – visa a redução de custos, Lean – visa difundir a metodologia lean na organização e Ser mais EDP – especificamente orientado para acções de Recursos humanos. Como exemplo de projecto intra-empresa podemos referir o Ser Excelente que visa sensibilizar os colaboradores para importância do cliente.

Ritos de reconhecimento – segundo Trice e Beyer (1984) têm essencialmente a ver com o reconhecimento do trabalho realizado e visam espalhar as boas notícias, realçando as identidades sociais e o seu poder.

Também neste caso, são vários os exemplos na EDP, sendo os mais emblemáticos e de maior notoriedade os encontros realizados de dois em dois anos, designados internamente por ‘encontrões’. Realizam-se em todas as geografias e neles participam todos os colaboradores. Há encontros que chegam a juntar mais de 2.000 pessoas, sendo que em Portugal se realizam essencialmente três (dois em Lisboa no Pavilhão Atlântico e um no Porto em Santa Maria da Feira). Faz-se o balanço do ano, realçando as conquistas e os resultados obtidos, e reconhece-se colaboradores que se distinguiram no âmbito de algum projecto ou trabalho realizado nesse ano. A parte lúdica e cultural é também muito valorizada, assim como o convívio entre colegas (*Anexo 14*).

Neste âmbito, existe ainda outro evento significativo, com longa tradição, que é a Festa dos 25 anos. Este evento visa reconhecer os colaboradores que perfazem 25 anos de serviço. Numa cerimónia com almoço onde estão vários quadros da administração e da alta direcção da companhia é oferecida uma medalha comemorativa e os colaboradores gozam uma dispensa de serviço remunerada de 15 dias seguidos, com subsídio de igual valor. Outros eventos realizam-se para celebrar e reconhecer grupos específicos, como são exemplos o Dia do Cliente, o Dia do Fornecedor, o Dia da Universidade.

De salientar também o processo de Avaliação de Desempenho que decorre anualmente, em todo o Grupo EDP. É suportado por manuais e apoio corporativo e apresenta-se como um momento importante de avaliação do trabalho realizado durante o ano e programação do ano seguinte.

Uma outra vertente onde se percebe a importância que a EDP confere ao reconhecimento tem a ver com os prémios nacionais e internacionais a que concorre e a forma como os divulga. No R&C é feita uma referência pormenorizada aos prémios obtidos, sinónimo de orgulho pelo reconhecimento externo, nacional e internacional. As salas de reunião da empresa exibem muitos dos troféus ganhos. Os meios de comunicação internos do Grupo fazem também uma ampla divulgação destes prémios, sinónimo do valor que lhe é atribuído pela companhia.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

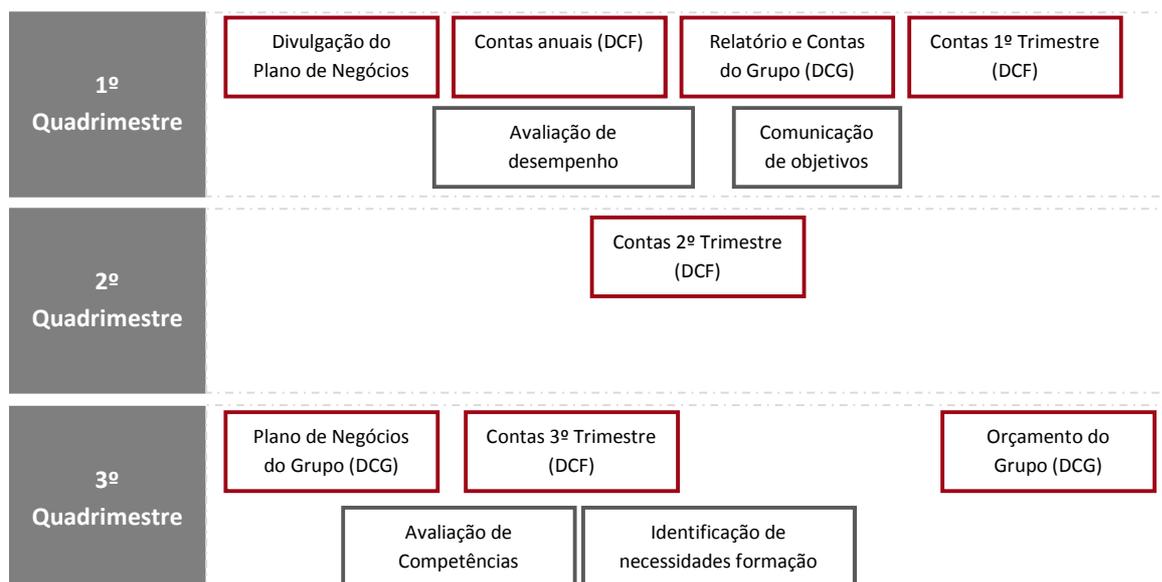
Entre 2011 e 2012 a companhia ganhou vários prémios corporativos, distinguindo-se por ficar no top da sustentabilidade mundial no Dow Jones. Foi distinguida pelo *Iberian Carbon Disclosure Leadership Index*, Ethisphere como uma das 3 empresas mais éticas do mundo no sector da electricidade, considerada a melhor em comunicação em *Sustainability & Corporate Governance* entre as *utilities* mundiais (estudo independente Thomson Reuters 2012), considerada a melhor da Europa na área de relação com investidores (*IR Magazine Europe Award, 2012*), foi a primeira empresa portuguesa a ganhar o prémio *Euro Bond of the Year* da IFR e ganhou o título europeu de comunicação multicultural (Prémio Especial da Federation of European Business Communicators Associations (R&C 2012).

Ritos de redução de conflito – São essencialmente reuniões de negócio, cujo objectivo é desviarem a atenção dos problemas resolvidos, reduzir o conflito e agressões e criar o alinhamento necessário ao cumprimento dos objectivos (Trice e Beyer 1984).

Também aqui são muitos os exemplos na EDP. É o caso das reuniões de CGS, de CA e dos CA das Unidades de negócio. Existe uma agenda das reuniões dos Comités de Gestão, dos Projectos em curso, assim como a designada ‘Agenda EDP’ que se encontra no quadro 8 e está publicada no Manual da Organização e disponível na Intranet para todos os colaboradores. Para além destas reuniões, de carácter mais formal e oficial, realizam-se inúmeras reuniões diariamente, a maioria delas internas, presenciais ou utilizando as novas tecnologias, quando os intervenientes se encontram em zonas geográficas distintas. Através de uma observação atenta, poder-se-ia mesmo referir que a empresa recorre sistematicamente a este tipo de encontros para partilha de informação e tomada de decisão.

No quadro 8 pode ver-se um exemplo do planeamento anual destas reuniões de trabalho, onde as temáticas e os responsáveis pela preparação das mesmas estão claramente identificados.

### Quadro 8: Agenda EDP



**Legenda:**

■ Temáticas Financeiras

□ Temáticas de RH

Fonte: Manual de Organização do Grupo EDP

Ritos de Integração – Visam encorajar sentimentos comuns que unem os membros ao sistema social, reafirmando a riqueza das normas e costumes e, permitindo quebrar algumas normas temporariamente (Trice e Beyer, 1984).

A EDP tem um processo de integração de novos colaboradores bastante completo. Para além de uma componente de aculturação através dum tutorial de e-learning da Universidade EDP, existem também acções de ‘team building’, apresentação de projectos, visitas a instalações da companhia, designadamente a centros produtores do Grupo, e jantares para socialização entre colegas. O PCAE promove anualmente um pequeno-almoço com jovens de todo o mundo, no qual se apresentam as conclusões dum projecto realizado em equipa.

Neste ponto é de salientar o papel fundamental desempenhado pela Universidade EDP, ponto de encontro de gerações, culturas e saberes e onde se trabalha a transmissão de conhecimentos mas também de valores.

Em resumo

Como Schein (1999) refere, numa organização o nível mais fácil de observar é o dos artefactos uma vez que são aquilo que se vê, que se ouve, que se sente e que provoca emoções. Observando este nível, percebe-se que a EDP tem vindo a desenvolver um processo de mudança significativo,

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

usando para tal símbolos de adaptação externa poderosos, designadamente a Marca, o relacionamento com a imprensa, os patrocínios, a estratégia comercial, que visam dar a ideia de uma companhia inovadora, flexível e sustentável. Em termos de integração interna, as ferramentas usadas são igualmente poderosas, assentes em processos, procedimentos, símbolos, comunicação e rituais, entre outros.

Constata-se, através da percepção de clientes e colaboradores, que muitos dos valores afirmados são reconhecidos como práticas, mas registam-se ainda algumas contradições susceptíveis de serem mais trabalhadas para que se verifique um verdadeiro alinhamento.

Pelos artefactos visíveis, trata-se de uma empresa formal, imponente, técnica, orientada para os accionistas e para os resultados, preocupada com a sua imagem e com o reconhecimento externo. Anuncia orientação para os clientes mas, neste campo, as práticas estão ainda pouco alinhados com este propósito.

O facto de ser uma empresa muito orientada para processos e procedimentos dificulta a orientação para o cliente. Esta afirmação decorre de uma observação atenta da forma como se realiza a resposta a reclamações a clientes. Trata-se de um processo mecanizado, assente na informação existente nos sistemas, sem uma verdadeira observação participante ou interacção com o cliente.

Nota-se que é uma empresa orgulhosa de si própria, com uma grande capacidade de execução, que desempenha um papel fulcral no País de origem, quer pela sua dimensão, quer pelo seu sector de actividade, mas também pela sua estratégia de liderança.

### **4.2.2 Valores que a companhia defende e partilha**

Realizada esta primeira análise aos artefactos, cabe agora perceber porque é que os colaboradores desta organização se comportam desta forma. Passa-se a um segundo nível de análise, aquele que tem a ver com os verdadeiros valores que a companhia defende e partilha.

Schein (1999) salienta que os valores partilhados apontam para uma questão que tem a ver com a diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. A identificação desses valores, não pode ser realizada, apenas, através de uma observação directa; é preciso entrevistar os membros da organização e realizar a análise de conteúdo dos seus documentos formais.

No R&C de 2012, logo no início, estão bem patentes os valores da EDP que são descritos como (1) Confiança - dos accionistas, clientes, fornecedores e demais stakeholders (2) Iniciativa – manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas (3) Inovação – com o intuito de criar valor nas diferentes áreas em que actuamos (4) Sustentabilidade - visando a

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

melhoria da qualidade de vida das gerações actuais e futuras (5) Excelência – na forma como executamos.

Também na mensagem do PCAE aos accionistas pode ler-se *‘Mas a nossa visão não está limitada aos resultados financeiros. A EDP tem como marcas distintivas da sua identidade a inovação tecnológica, a consciência ambiental, a modernização dos modelos de gestão, a renovação de métodos e processos de relacionamento com as redes com quem trabalhamos, a procura de novos horizontes, a contemporaneidade da imagem. A sustentabilidade da empresa.*

Num encontro interno que reunia elementos da alta direcção do grupo e colaboradores recém-nomeados com cargos de chefia, Pita de Abreu, Administrador do CAE, salientava os valores profundos da EDP, orientadores dos comportamentos dos seus colaboradores, da seguinte forma: (1) Espírito de Servir – que vem da época em que a electricidade era vista como um bem essencial, levando os colaboradores da empresa a considerarem-se também, seres sociais, não podendo fazer prevalecer os seus interesses em desfavor de alguém que ficou sem electricidade (2) Integridade – os contadores de electricidade estão nas casas dos clientes, podendo estes verificar em qualquer momento o que consomem (3) Rigor – gostamos de fazer as coisas bem-feitas (4) Espírito de Equipa – relevado pela entreatajuda e dedicação à causa (5) Sentimento de Pertença – os colaboradores têm orgulho de ser EDP.

Num depoimento para um vídeo da universidade EDP, um colaborador referia, *‘na EDP não vestimos a camisola, ela está tatuada’.*

Nas entrevistas realizadas, foi sistematicamente perguntado quais os valores da EDP, o que permitiu fazer uma comparação entre os valores explicitados pela companhia e os vivenciados pelos colaboradores.

Os vários documentos consultados, as entrevistas realizadas e a observação participante em eventos e reuniões, permitem afirmar que a sustentabilidade é um valor inquestionável que decorre de uma estratégia definida, publicada, com políticas próprias, organização e programas próprios.

A EDP está no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, sendo referência em algumas áreas no sector das utilities. Investe largamente em energias renováveis, as suas campanhas de publicidade reforçam este posicionamento e são percebidas como tal. Em termos organizacionais, tem uma Direcção Central de Sustentabilidade, um Comité de Sustentabilidade e oito Princípios de Sustentabilidade bem identificados e publicados.

As instalações da companhia, sempre que possível, usam sistemas e tecnologias limpas. Existem periodicamente campanhas internas que visam sensibilizar os colaboradores para a reciclagem

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

em recipientes próprios e para a redução do consumo de água, entre outros. Existe um programa designado ‘É connosco’, cujo objectivo é alertar os colaboradores para as questões da sustentabilidade e para os comportamentos valorizados pela empresa neste campo.

Existem acções de formação específicas sobre sustentabilidade e quando da entrada de novos colaboradores, o programa de acolhimento inclui um módulo sobre esta temática, assim como informação sobre comportamentos recomendados e métricas de avaliação decorrentes do DJSI.

Olhando para a vertente social, designadamente o compromisso com a sociedade, a companhia tem uma política de Voluntariado em que concede quatro horas por mês aos colaboradores que pretendam fazer voluntariado nas horas de trabalho e desenhou um amplo programa de voluntariado que envolve colaboradores e parceiros de negócio. O número de voluntários registados é bastante significativo assim como o número de acções realizadas anualmente.

A Fundação EDP é um dos braços armados do Grupo que aposta no desenvolvimento e sustentabilidade da sociedade, fomenta projectos de inovação social, e desenvolve o acesso à energia em regiões carenciadas – Kakuma é disso um exemplo-, tendo sido nomeada, com este projecto, parceira da ONU para a Iniciativa Sustainable Energy for All.

Os colaboradores mais antigos, quando entrevistados, realçam que este é um valor que acompanha a empresa desde sempre. Lembram a electrificação do País e a construção das barragens nessa altura: a empresa construía escolas, igrejas e demais instalações sociais para os colaboradores que tinha de deslocar e para as famílias locais. A noção de serviço público está também relacionada com sustentabilidade, na sua vertente mais económica.

Como foi referido por vários colaboradores, a sustentabilidade faz parte do ADN da companhia. Este valor é praticado no dia-a-dia e é um dos pilares estratégicos do Grupo.

A Confiança é um valor intrínseco desta companhia e está bastante relacionado com o perfil técnico e de rigor dos seus colaboradores. Rigor e entrega são referidos por todos os entrevistados. Orgulho em fazer bem, entregar o que se prometeu e, sobretudo, a vontade de mostrar competência. Uma competência de que todos se orgulham e que, desde sempre, tem sido destacada por todos os presidentes da EDP.

O processo de selecção de novos colaboradores pretende perpetuar este valor. A escolha dos colaboradores obedece a critérios rigorosos, privilegiando-se o rigor, a técnica e a seriedade, tanto pelas escolas frequentadas e pelas médias obtidas mas também através de testes psicotécnicos. A política de Recursos Humanos dá especial atenção à gestão de talentos e à sucessão de quadros chave.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A preocupação com a transmissão de conhecimento, designadamente técnico, assegurada pela Universidade EDP também reforça este valor. E, quase pode inferir-se que a procura de reconhecimento externo, através do concurso e divulgação de prémios, concorre também para reforçar a confiança dos stakeholders na companhia e o reconhecimento da sua excelência.

O forte Sentimento de Pertença, a dedicação expresso pelos colaboradores e o orgulho em ser EDP revelam que ter confiança na EDP passa por ter confiança na sua competência e capacidade de executar. Como referido numa das entrevistas ‘somos responsáveis por aquilo que nos deixaram e temos que deixar algo para o futuro’. Este valor está também relacionado com a integridade, de que falava A. Pita de Abreu na intervenção supra mencionada.

A Excelência é um valor explicitado. Numa entrevista foi referido: ‘*sempre nos orgulhamos da nossa técnica, onde quer que fossemos éramos os melhores*’. Das entrevistas realizadas, percebe-se que este valor está essencialmente associados às obras realizadas, designadamente aos empreendimentos térmicos e hídricos, tanto das obras antigas como das mais recentes.

Da observação, análise de documentos e entrevistas realizadas percebe-se, também, que esta noção de excelência não se aplica da mesma forma nas áreas comerciais e de serviço ao cliente. Aqui, o foco tem sido no redesenho de processos e procedimentos, tornando-os mais eficientes e, por isso, reduzindo os custos. Este tema está patente no processo de reclamações, com tempos de resposta dilatados ou quando se analisa o estudo de satisfação com as reclamações, em que os clientes referem claramente a sua insatisfação.

A Inovação é um valor formalmente identificado mas que assume várias facetas na visão dos colaboradores, não sendo consensual a opinião que expressam sobre o mesmo. As entrevistas realizadas conduzem a uma visão da inovação, no grupo, numa óptica de melhoria contínua, num contexto de ‘fazer melhor’.

A Iniciativa é um valor afirmado pela companhia nos seus documentos oficiais mas que pouco é referido ou reforçado internamente. Pode mesmo referir-se que, em algumas empresas do grupo onde os processos e procedimentos são muito valorizados, pouco espaço resta para a iniciativa dos colaboradores; o mesmo é confirmado pelo estudo de clima empresarial, em que os colaboradores denunciam a falta de *empowerment*.

### **4.2.3 Pressupostos básicos**

Por fim, o terceiro nível, o dos pressupostos básicos, normalmente inconscientes, mas determinantes na forma como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos, e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente

transformado num pressuposto inconsciente de como as coisas realmente devem ser (SCHEIN, 1999).

Procurou-se perceber aquilo que não é explicitado, mas que faz com que as pessoas tenham um comportamento semelhante dentro da organização e uma das primeiras evidências tem a ver com o sentimento de pertença. Este aspecto leva a que os colaboradores defendam incondicionalmente a empresa, tenham orgulho em lá trabalhar e como tal procurem fazer bem aquilo que lhes compete. Este é um aspecto que estimula o trabalho em equipa, fazendo com que esta forma de trabalhar seja natural nesta empresa. Num outro plano, pode levar a algum acomodamento, por ser um local onde se sentem bem.

O respeito pelas hierarquias, pelo saber e pela técnica. Percebe-se que nesta organização a ‘ordem’ impera, o que leva a um alinhamento dos colaboradores e facilita a execução. As linhas de comando são claras, não são questionadas. A sabedoria vem de quem manda, a competência das hierarquias é reconhecida e a excelência decorre também deste pressuposto. Como contraponto, leva a um processo de tomada de decisão lento e a uma iniciativa controlada. A experimentação por tentativa e erro nem sempre é bem vista.

Esta forma de estar tem também a ver com um enorme respeito pelas pessoas, assente numa crença de que os colaboradores trabalham melhor se forem mais felizes e a sociedade será melhor se for equilibrada. A este propósito, o PCAE, refere: *‘não podemos produzir bem se não estivermos envolvidos. As pessoas mais felizes produzem mais para a companhia. As empresas dão mais lucro se as pessoas forem mais felizes’* (EDP on, 2012).

Este é um pressuposto básico essencial para o valor e o posicionamento de sustentabilidade e, como se viu na evolução histórica do SEN, vem do seu fundador e nasceu com a companhia.

Estas características, associadas ao rigor e ao profissionalismo, fazem com que a empresa acredite e seja capaz de entregar aquilo que promete. António Mexia refere *‘a EDP foi, indiscutivelmente, nos últimos três anos, a utilitie integrada europeia que melhor conseguiu entregar aquilo que o mercado esperava e a que menos se desviou dos seus objectivos. As 12 mil pessoas que formam este Grupo conseguiram entregar’* (EDP on, 2012).

#### **4.2.4 Tipologia da cultura EDP**

Consultou-se um estudo sobre a cultura do Grupo EDP levado a cabo pela consultora Hay Group. Esta empresa de consultoria refere a metodologia usada como desenvolvida pelos próprios, no entanto, identificamos claramente o modelo de valores contrastantes de Cameron e Quinn como sendo a base do trabalho.

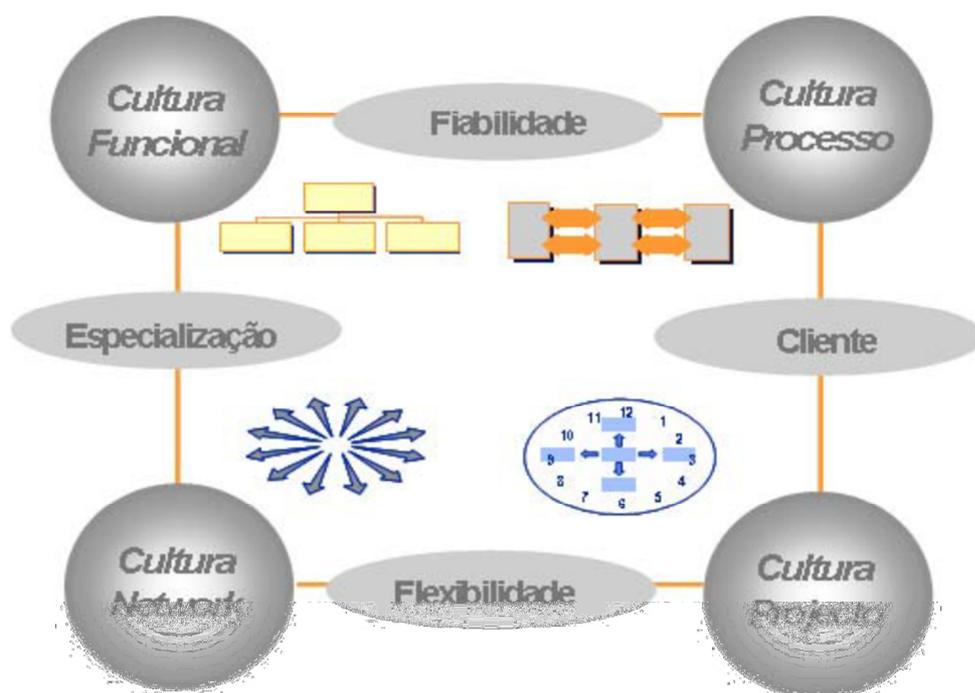
## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

O Estudo de diagnóstico da cultura empresarial foi realizado em 2011, através de um questionário enviado aos quadros superiores da empresa. O questionário foi respondido por 2.359 quadros superiores em todo o Grupo, 2.209 dos quais de Portugal, o que representa uma taxa de resposta de 53%.

O Modelo Teórico de Cultura, preconizado pelo Hay Group descreve 4 tipologias de Cultura distintas. A consultora refere, que de acordo com a sua experiência, se destacam nas organizações, 1 a 2 Modelos Culturais, que condicionam, de forma efectiva, a estrutura organizacional.

O modelo Hay e, tal como o modelo dos valores contrastantes preconiza, é composto por duas dimensões: no eixo horizontal, uma vertente mais interna e de integração, que consideram ser a Especialização, versus um foco mais externo e diferenciador que designam Cliente; no eixo vertical, a flexibilidade e mudança, designada Flexibilidade, versus a estabilidade e controlo designada Fiabilidade, como ilustrado na Figura 7.

**Figura 7: Modelo de cultura organizacional da Hay Group**



Fonte: EDP, Estudo de cultura empresarial (2011)

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A Hay Group descreve estes quatro tipos de cultura:

- Cultura Funcional – orientada para garantir a estabilidade do negócio, minimizando o risco, apoiada numa organização muito estruturada, com processos claramente definidos (ex.: negócios maduros com pouca concorrência);
- Cultura de Network – orientada para a inovação e desenvolvimento especializado, focalizado no conhecimento, através da gestão dos talentos individuais (ex.: universidades);
- Cultura de Processo – Orientada para desenvolver o negócio, focalizada nos processos e nas necessidades dos clientes (ex.: TQM);
- Cultura de Projecto – Orientada para desenvolver o negócio, através da descentralização da estrutura e da gestão por objectivos (ex.: empresas em crescimento, ou negócios maduros com elevados níveis de concorrência).

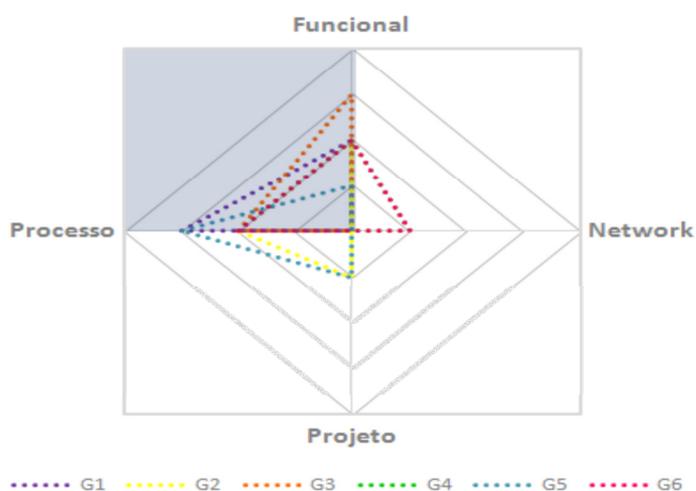
Nos Resultados do Diagnóstico, os 2.359 quadros superiores identificaram como predominantes as Culturas de Processo e Funcional.

Para além do trabalho quantitativo, foi também realizado um trabalho qualitativo, através de workshops. No exercício em sala, 38% dos 236 participantes identificaram características da Cultura de Processo e 34% da Cultura Funcional, como tipologias predominantes na Cultura Actual da respectiva Empresa.

Pode ainda referir-se que as Unidades de Negócio ligadas ao negócio da Distribuição, Produção e Serviços de Suporte ao Grupo identificaram, maioritariamente, uma Cultura de Processo, onde prevalece a organização, a centralização, o cuidado em minimizar riscos e o controlo.

Nas Unidades de Negócio com objectivos mais comerciais como é o caso da EDP Comercial, ou mais abrangentes, como o Centro Corporativo, identificou-se uma Cultura mais Funcional, onde prevalece uma maior orientação para o cliente, para o trabalho em equipa e para a melhoria contínua.

**Figura 8: Estudo de cultura organizacional - workshop realizado em sala**



Fonte: EDP, *Estudo de cultura empresarial* (2011)

Estes workshops em sala, também levaram a concluir que era necessário permitir alguma heterogeneidade cultural, mantendo subculturas que resultem do alinhamento das organizações com os respectivos ciclos de negócio e contextos regulamentares ou contexto geográfico/demográfico em que estão inseridas.

Fazendo uma relação desta tipologia cultural com a de Trompenaars (1997), que apresenta o seu estudo sobre tipologia com base nas dimensões: Igualdade e Hierarquia e Orientação para as pessoas e tarefas, podemos comparar a cultura Torre Eiffel – muito orientada para a função e representando a burocracia formal - com a cultura designada Funcional do Hay Group.

Nesta tipologia de cultura, os níveis mais altos possuem a função clara e demonstrável de manter os níveis inferiores coesos. O objectivo racional da empresa é transmitido ao subordinado pelo chefe.

O trabalho é definido formalmente e a sua execução é avaliada de acordo com essa definição. Pouco é deixado ao acaso. Todas as funções em todos os níveis da hierarquia são descritas e classificadas segundo sua dificuldade, complexidade e responsabilidade, e existe um salário associado a cada uma delas (Trompenaars, 1997).

A mudança na cultura do tipo Torre Eiffel é complexa e leva muito tempo. É preciso reescrever manuais, modificar procedimentos, alterar descrições de cargos, reconsiderar promoções, reavaliar qualificações. Essas empresas resistem à mudança e, quando ela se torna inevitável, sofrem transtornos como consequência. Os conflitos são considerados irracionais, patologias do

procedimento organizado, ofensas contra a eficiência. As críticas e reclamações são normalmente canalizadas e tratadas por meio de outras regras e procedimentos, para levantamento dos fatos (Trompenaars, 1997).

Alguns traços da cultura Míssil Guiado (Trompenaars, 1997) podem também ser encontrados em grupos ou equipas de projecto voltados para tarefas e objectivos específicos, que, por sua vez, tendem a ser temporários e se sobreponham à cultura Torre Eiffel.

### **4.3 A Inovação no Grupo EDP**

A EDP tem demonstrado que é possível inovar no contexto, às vezes conservador, das empresas energéticas. Prova disso é a companhia estar no topo do Índice Dow Jones para a Sustentabilidade Empresarial, ser líder na área das energias renováveis, pioneira no desenvolvimento de tecnologia para eólico offshore, em águas profundas, e em redes inteligentes.

Existe na EDP uma Unidade de Negócio, a EDP Inovação, responsável por promover a inovação criadora de valor, dentro do Grupo. A EDP Inovação desenvolve a sua actividade alinhada com as prioridades de inovação da EDP e em estreita articulação com as diferentes Unidades de Negócio.

De acordo com o que está referido no seu R&C, as actividades de ID+i do Grupo EDP inserem-se nas seguintes áreas estratégicas: Energias Renováveis, Tecnologias Avançadas de Produção, Redes Inteligentes, Eficiência Energética, Mobilidade Eléctrica, Tecnologias de informação e suporte ao negócio e Ecosistema de Inovação. Nesta publicação, é também referido que o gasto previsional de ID+I do Grupo EDP, em 2012, rondou os 32 milhões de euros.

#### **4.3.1 Projectos de Inovação**

Como se referiu no capítulo da revisão da literatura, medir a inovação nas empresas é complexo porque, muitas vezes, a inovação é intangível e os indicadores de processo nem sempre são fáceis de quantificar. Neste caso, optámos por consultar os documentos oficiais da empresa para perceber como é feito o reporte destas actividades.

O R&C de 2012 tem um ponto dedicado à inovação onde são mencionados os projectos de investimento em ID+i. Aí são identificadas as áreas estratégicas de investimento e os principais projectos que passamos a descrever (R&C, 2012).

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### Energias Renováveis

Projecto WindFloat - desenvolvido pela EDP Inovação, em consórcio com outras empresas, visa o desenvolvimento de uma tecnologia inovadora de eólica offshore, baseada numa plataforma flutuante de suporte a turbinas eólicas, que permitirá explorar o potencial eólico no mar, a partir dos 40m de profundidade. O projecto encontra-se actualmente numa fase de monitorização e testes de validação da tecnologia. Em 2012, obteve financiamento da UE para demonstrar a industrialização do conceito.

Projecto SunLab - desenvolvido pela EDP Inovação, iniciativa que tem por objectivo medir o impacto do clima nas tecnologias foto voltaicas disponíveis para ajudar as unidades de negócio da EDP a posicionar-se na arena solar. Em 2012, concluiu-se a instalação das quatro mini centrais de teste localizadas em Faro, Santarém, Seia e Viana do Castelo, tendo-se iniciado a recolha de dados e respectivo tratamento.

### Tecnologias avançadas de produção

SAFEnergia - desenvolvido pela EDP Produção, em parceria com o Instituto Soldadura e Qualidade, para desenvolver tecnologias de diagnóstico e inspecção não intrusivos, aplicadas a centrais de produção termoeléctricas.

Projectos internacionais – A EDP colabora em três programas internacionais do 7º Programa Quadro de I&D da União Europeia para o desenvolvimento de tecnologias de Captura e Armazenamento Geológico de CO<sub>2</sub>, que são apontadas como a solução que permitirá conciliar, no futuro, a continuidade da utilização de combustíveis fósseis na produção de electricidade, como o carvão e o gás natural, com uma redução drástica das emissões para atmosfera do dióxido de carbono que dela resulta.

### Redes Inteligentes

O projecto InovGrid - implementado pela EDP Distribuição, foca-se no desenvolvimento das redes inteligentes de energia eléctrica e alcançou, nos últimos anos, uma elevada notoriedade, tornando-se num dos projectos europeus de referência nesta área.

Projecto OpenNode - visa o estudo e desenvolvimento de um equipamento destinado a Postos de Transformação (PT) que constitua uma plataforma aberta, inter-operável, extensível e modular, para integração em redes de distribuição inteligentes.

### Eficiência Energética

Plataforma Home Energy Management – tem vindo a ser coordenada pela EDP Inovação com a EDP Comercial. Tem a ver com inovação no âmbito da eficiência energética e gestão caseira da energia.

Mobilidade Eléctrica - A EDP lidera o projecto MOBI.E desde 2010, em Portugal.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### Ecosistema de Inovação

Desenvolvido pela EDP Inovação, o objectivo da criação de um ‘Ecosistema de Inovação’ é estimular a criatividade e o empreendedorismo no sector energético, através da criação/dinamização de um conjunto de instrumentos, designadamente através do lançamento de prémios / concursos de inovação, do apoio ao desenvolvimento de projectos de demonstração tecnológica e prototipagem de conceitos, o capital de risco ou a incubação / aceleração de empresas de energia. Neste âmbito é de destacar:

- EDP Ventures – gere um fundo de capital de risco que tem vindo a investir na área de cleantech.
- EDP Starter - um conceito inovador de incubação de empresas, na área de energia, que pretende ser um acelerador para grandes ideias de pequenas empresas.
- Observatório Tecnológico - visa acompanhar e divulgar o desenvolvimento tecnológico no sector energético, com foco em “energias limpas”. Para o efeito, foi desenvolvido o website InovNotes onde são publicados alguns dos estudos realizados.
- Click Idea – plataforma interna de partilha de ideias, que visa estimular a apresentação de ideias por parte dos colaboradores.
- Prémio Inovação EDP – desenvolvido pela EDP Inovação em parceria com universidades, é um prémio de incentivo ao desenvolvimento de novos projectos empresariais focados em inovação tecnológica ou em inovação de modelo de negócio, na área das tecnologias limpas no sector da energia.

A EDP reporta essencialmente a actividade de inovação no âmbito tecnológico e bastante em linha com as tendências que têm vindo a ser desenhadas na Europa, que têm a ver com: (1) o aumento de capacidade através das energias renováveis (2) um sistema energético mais descentralizado (3) o desenvolvimento de redes e contadores inteligentes (4) o desenvolvimento de novos modelos de envolvimento com clientes.

É interessante constatar que esta companhia tem também sido inovadora numa área pouco familiar ao sector da energia, que tem a ver com a comunicação. Como foi referido, a EDP fez um *rebranding*, tendo escolhido um prestigiado designer internacional para recriar a sua marca. Esta logomarca valeu-lhe vários prémios internacionais, designadamente, estar em destaque na exposição que o designer Stefan Sagmeister fez em Paris, no Museu das Artes Decorativas do Louvre. Nesta ocasião, o designer alemão destacou o espírito de inovação existente na EDP (Briefing, 2011)

**Em resumo:**

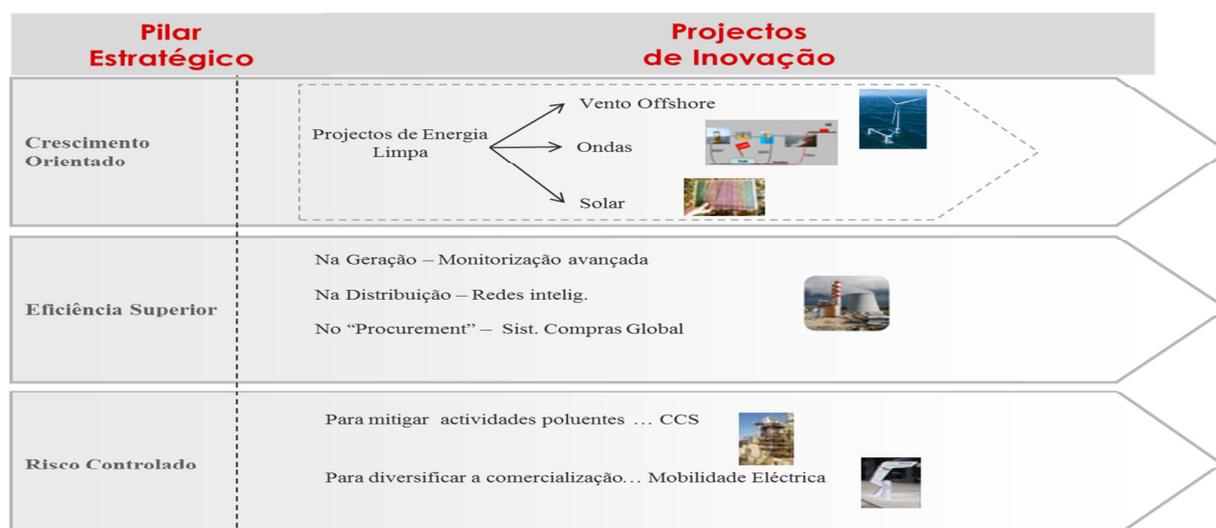
Da análise realizada pode referir-se que na EDP a inovação é tratada como um processo sistematizado.

De salientar a existência de uma empresa, a EDP Inovação, constituída em 2007 com a missão de promover a inovação criadora de valor no Grupo EDP, sendo um dos seus objectivos estratégicos disseminar uma cultura de inovação e promover a abertura do grupo à inovação aberta.

Os projectos de I&D+i reportados pela companhia revelam a participação de vários parceiros, concretizando assim este objectivo de inovação aberta.

A Figura 8 sistematiza os principais projectos de I&D+i em curso na companhia e a forma como eles se enquadram na estratégia desenhada pelo actual CAE.

**Figura 8: Prioridades estratégicas e inovação**



Fonte: EDP, apresentação A. Vidigal, Media Day (2009)

A este propósito, falando sobre a oferta da companhia, o PCAE refere: ‘ *mais do que vender uma simples commodity, temos de ter a noção que vendemos soluções às pessoas, seja em casa ou nas empresas. Transformar a energia num produto que não seja só electricidade ou gás, mas num serviço completo é um enorme desafio*’ (EDP on, 2012).

O crescimento é importante porque as companhias criam valor para os seus accionistas, através do crescimento sustentado (Christensen et al., 2003).

O facto de a EDP ter sido uma das primeiras eléctricas europeias a investir fortemente nas energias renováveis e a posicionar-se na fileira da sustentabilidade antes deste movimento ser

totalmente explícito na Europa, colocou a empresa numa posição de crescimento acelerado conseguindo ocupar o terceiro lugar, em termos mundiais, enquanto operador de energia eólica.

A EDP é o terceiro maior player mundial em energia eólica, através da EDP Renováveis e o PCAE, refere periodicamente que *‘o objectivo é que mais ou menos três quartos da geração da capacidade instalada em 2015 sejam livres de CO2’* (EDP on, 2012).

É interessante lembrar Tidd e Bessant (2003) relativamente ao papel dos gestores no estímulo à criação de um ambiente inovador, quando referem que está nas mãos dos empreendedores desenvolverem estratégias de gestão do conhecimento que valorize o potencial humano, criando ambientes de fomento à motivação, à criatividade e ao estabelecimento de espaços de participação dos empregados no processo de inovação.

Neste âmbito, é pertinente referir o foco da companhia relativamente à formação dos seus colaboradores e à partilha e transmissão de conhecimento. Por isso, em 2008 foi criada a Universidade EDP que se apresenta como um espaço de encontro de culturas, saber e partilha de conhecimento. Na Intranet do grupo é referido *‘A Universidade EDP terá cumprido os seus desígnios se as pessoas que colaboram no Grupo EDP forem cada vez mais competentes e competitivas no mercado em que operam, mais conhecedoras e colaborativas, mais empenhadas no desenvolvimento da cultura corporativa e mais conscientes do seu papel na superação dos desafios que se colocam ao Grupo’*.

A propósito do papel dos colaboradores na companhia, o PCAE afirma: *‘não podemos produzir bem se não estivermos envolvidos. As pessoas mais felizes produzem mais para a companhia. As empresas dão mais lucro se as pessoas forem mais felizes’* (EDP on, 2012).

#### **4.3.2 Classificação das inovações**

Segundo Christensen et al. (2003), a inovação pode ser incremental ou radical.

A inovação incremental, com foco no componente, é percebida como um processo de melhoria contínua dentro da organização, procurando otimizar determinadas actividades, normalmente em busca de um melhor desempenho do produto ou da redução de custos (Christensen et al., 2003).

Neste sentido, apesar de não reportado como uma inovação, identificou-se o programa ‘EDP Way’ lançado em 2009 para preparar a companhia para o novo ciclo de gestão no horizonte 2009-2012. Este ciclo de gestão tinha como base os 3 pilares da agenda estratégica – risco controlado, eficiência superior, crescimento orientado. Este programa assentava em duas alavancas, Cultura e Execução, e tinha uma natureza temporária. Visava mudar a organização,

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

tornando-a mais aberta, horizontal, ágil, produtiva, eficiente e flexível, aproximando-a dos padrões de uma empresa em rede.

Na alavanca da Cultura, desenharam-se 3 projectos:

- Sou +EDP – com o objectivo de potenciar a actuação dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva para o Grupo, através de acções que visavam o aumento da mobilidade;
- Lean II – com o objectivo de promover uma cultura de melhoria continua participada por todos através da implementação da abordagem Lean.
- EDPro – com o objectivo de dinamizar a gestão de processos, baseada no conceito de macroprocessos do Grupo.

Na alavanca da Execução foram dois os projectos dinamizados:

- Shareedp – com o objectivo de alinhar conceitos e estender a oferta de serviços partilhados a todos os negócios do Grupo.
- Opex II – com o objectivo de prosseguir a racionalização da base de custos do Grupo, focalizado na redução dos custos operativos, designadamente na eliminação sistemática de desperdícios e redundâncias.

A Inovação incremental com a abrangência do sistema visa reformular e promover uma melhoria nos processos da organização como um todo (Christensen et *al.*, 2003).

Neste âmbito, a companhia implementou uma nova geração de sistemas, assente nas novas tecnologias de informação (o Skipper, o Cezanne, o WFM, o Revenue Assurance, o Smart Metering) e unificou as comunicações, passando a disponibilizar videoconferência, audioconferência, instant messaging, e-mail e outras aplicações de partilha.

A informação e o conhecimento passaram a estar nos sistemas e na rede, disponíveis para todos e em qualquer lugar. O envolvimento das pessoas através de iniciativas que as incentivem a participar (EDP way) e as ferramentas web 2.0 (wikiEDP e fóruns internos) foi decisivo para a participação de todos nos processos de inovação.

A inovação radical ou disruptiva, da mesma forma que a incremental, possui dois focos de actuação: no componente ou no sistema. Quando se foca no componente a estratégia, é buscar clientes que queiram um produto ou negócio de baixo custo, daí a denominação de disrupção de baixo mercado

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

A disrupção de mercado (ou inovação sustentadora) ocorre quando se desenvolve um novo produto ou serviço, com novos atributos. A princípio, o desempenho do novo bem é inferior ao dos actuais; porém, quando o seu desenvolvimento estiver completo, ele tem potencial para criar um novo mercado e afectar directamente as empresas líderes (Christensen, 2003).

As inovações em I&D+i relatadas pela EDP, designadamente as que estão relacionadas com projectos de energia limpa como é o caso do vento offshore, solar e ondas, são claramente inovações que se enquadram nesta última característica.

É de salientar que estes projectos são desenvolvidos pela EDP Inovação, cuja estrutura, em particular com a criação da EDP Ventures, maximiza o conceito de inovação aberta, apelando à co-criação e, estendendo o conceito de colaboração e trabalho em equipa, intrínseco à EDP, aos seus stakeholders.

O Quadro 9 resume as inovações citadas, identificando as entidades responsáveis e estabelecendo o tipo, o foco e a categoria, conforme definido por Christensen (2003).

### **Quadro 9: Inovações na EDP (última década)**

<b>INOVAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>TIPO</b>	<b>FOCO</b>	<b>CATEGORIA</b>
WIND FLOAT	EDP Inovação	Radical	Componente	Inovação descontínua
SUNLAB	EDP Inovação	Radical	Componente	Inovação descontínua
SAFENERGIA	EDP Produção	Incremental	Sistema	Melhoria de processo
INOVGRID	EDP Distribuição + parceiros	Radical	Sistema	Inovação descontínua
EDP BOX	Consorcio, principal parceiro EDP	Radical	Sistema	Inovação descontínua
INOVACITY	EDP Distribuição	Radical	Sistema	Inovação descontínua
PLATAFORMA HEM	EDP Inovação + EDP Comercial + parceiros	Radical	Componente	Inovação descontínua
MOBLE	Consórcio	Radical	Sistema	Inovação descontínua

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>INOVAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>TIPO</b>	<b>FOCO</b>	<b>CATEGORIA</b>
CLICKIDEA	EDP Inovação	Incremental	Componente	Melhoria de processo
ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO	EDP Inovação	Radical	Sistema	Inovação descontínua
EDPWAY	Corporativo	Incremental	Sistema	Melhoria Processo
COMUNICAÇÃO EDP	Corporativo	Radical	Componente	Melhoria Processo

Fonte: autora

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este ponto pretende sistematizar a informação recolhida e proceder a uma análise que conduza à discussão dos resultados. Para isso, retoma-se o propósito de verificar se existe uma cultura de organização propícia à inovação na EDP.

Relembrem-se as cinco questões que se pretende ver respondidas:

Q1 – Quais os elementos visíveis da cultura organizacional da EDP?

Q2 – Quais os valores da cultura EDP (explícitos e implícitos) e como é que eles afectam os comportamentos dos colaboradores?

Q3 – Como é que os elementos da cultura organizacional influenciam os processos de inovação?

Q4 – Qual a relevância dada à Inovação? Como se mede?

Q5 – Quais os elementos que podem constituir-se como resistências aos processos de Inovação?

Para identificar os elementos da cultura EDP, apresenta-se a informação sistematizada num quadro de análise – quadro 10, onde, seguindo a lógica de Schein (1999) dos níveis de cultura, se definem varias dimensões de análise e indicadores que servem para recolha das evidências, subdivididas em artefactos, valores e pressupostos básicos.

**Quadro 10: Análise da cultura EDP**

NIVEIS CULTURA	DIMENSÕES DE ANALISE	INDICADORES	EVIDÊNCIAS
Artefactos <i>Aspectos visíveis</i>	<b>Formas de Pensamento e de Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Missão;</li> <li>✓ Objectivos;</li> <li>✓ Modelo de Governo do Grupo – estrutura de organização;</li> <li>✓ Procedimentos adoptados;</li> <li>✓ Estratégia definida;</li> <li>✓ Formas de transmissão do conhecimento;</li> <li>✓ Formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ R&amp;C;</li> <li>✓ Manual de Organização;</li> <li>✓ Informação trimestral aos investidores;</li> <li>✓ Princípios e políticas publicadas: <i>Ética e Conduta, Desenvolvimento Sustentável, Ambiente, Biodiversidade, Segurança e Saúde no Trabalho, Formação, Gestão Financeira, Gestão Empresarial do Risco, Segurança de Informação, Mobilidade Interna, Voluntariado, Redes Sociais, Governo de Dados Comerciais, Gestão de Stakeholders, Gestão da Agua, Diversidade, Sã Concorrência;</i></li> <li>✓ Eixos estratégicos largamente comunicados;</li> <li>✓ Táticas de atractividade e de gestão da marca como empregador premium;</li> <li>✓ Definição clara do perfil do colaborador para a função;</li> <li>✓ Universidade EDP responsável pela transmissão do conhecimento e saber no Grupo.</li> </ul>

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>NIVEIS CULTURA</b>	<b>DIMENSÕES DE ANALISE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
Artefactos	<b>Formas de Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marca;</li> <li>✓ Canais de Comunicação;</li> <li>✓ Produtos e Serviços</li> <li>✓ Comunicação corporativa;</li> <li>✓ Comunicação Interna</li> <li>✓ Comunicação com Clientes;</li> <li>✓ Instalações;</li> <li>✓ Colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campanhas de publicidade, folhetos, facturas, manuais;</li> <li>✓ Lojas, agentes, web sites, contact center, revista on, TV on;</li> <li>✓ Venda electricidade, gás, serviços energia;</li> <li>✓ Centros produtores, lojas;</li> <li>✓ Técnicos, operadores call center.</li> </ul>
Artefactos	<b>Rituais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconhecimento;</li> <li>✓ Redução de conflito;</li> <li>✓ Integração;</li> <li>✓ Mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evento Anual, Processo de Avaliação de desempenho;</li> <li>✓ Reuniões de Alta direcção, Planos de Negocio;</li> <li>✓ Sessões de acolhimento e integração de novos colaboradores;</li> <li>✓ Eventos de lançamento, ponto de situação projectos.</li> </ul>
Valores	<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento em energias renováveis;</li> <li>✓ Inovação em projectos de energia limpa;</li> <li>✓ Princípios de sustentabilidade claros</li> <li>✓ Direcção Central de sustentabilidade;</li> <li>✓ Utilização de tecnologias limpas nas suas instalações;</li> <li>✓ Formação interna;</li> <li>✓ Integração novos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líder no DJSI no sector da energia;</li> <li>✓ 3º Operador mundial em energias renováveis.</li> </ul>
Valores	<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orgulho em fazer bem;</li> <li>✓ Sentimento de pertença;</li> <li>✓ Transmissão de conhecimento;</li> <li>✓ Reconhecimento externo;</li> <li>✓ Sistemas de controlo de gestão e objectivos quantificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prémios ganhos;</li> <li>✓ Transparência na informação;</li> <li>✓ Comunicação apurada;</li> <li>✓ Contadores em casa dos clientes.</li> </ul>

Fonte: autora

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>NIVEIS CULTURA</b>	<b>DIMENSÕES DE ANÁLISE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
Valores	Excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rigor técnico;</li> <li>✓ Orgulho em fazer bem;</li> <li>✓ Relação com o cliente focada nos processos, procedimentos e corte de custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clientes reconhecem o rigor técnico.</li> </ul>
Valores	Iniciativa das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de empowerment o que conduz a comportamentos contrários a iniciativa individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respostas dos colaboradores ao estudo de clima organizacional de 2011;</li> <li>✓ Conclui-se que este valor apesar de ser explicitado pela empresa não é praticado nem reconhecido.</li> </ul>
Valores	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EDP Inovação;</li> <li>✓ Investimento em I&amp;D+i.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projectos reportados.</li> </ul>
Pressupostos básicos	Formas de Mudança Rigor e Profissionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estruturas de projecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevado número de projectos existentes no Grupo e descritos anteriormente;</li> </ul>
Pressupostos básicos	Atitudes em relação as pessoas  <i>Respeito pelas pessoas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relação com colaboradores;</li> <li>✓ Envolvimento com a sociedade;</li> <li>✓ Relação com fornecedores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboradores tratados com respeito;</li> <li>✓ Princípios de sustentabilidade na vertente económica, ambiental e social.</li> </ul>
Pressupostos básicos	Formas de Motivação e Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Política de salários;</li> <li>✓ Bónus;</li> <li>✓ Prémios;</li> <li>✓ Formação orientada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salários justos;</li> <li>✓ Bónus social para todos os colaboradores;</li> <li>✓ Prémio para todos os colaboradores que cumpram os objectivos;</li> <li>✓ Formação específica para jovens de elevado potencial</li> <li>✓ Programas de reconhecimento da experiencia.</li> </ul>
Pressupostos básicos	Reprovação e Resolução de Conflitos  <i>O confronto é evitado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflitos nunca são abertos; a tendência é de consenso;</li> <li>✓ As críticas nunca são explícitas;</li> <li>✓ As críticas quando apresentadas seguem uma linha hierárquica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniões muito frequentes e com muita gente;</li> <li>✓ Encontros de colaboradores de grande dimensão.</li> </ul>

Fonte: autora

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>NIVEIS CULTURA</b>	<b>DIMENSÕES DE ANÁLISE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
Pressupostos básicos	Relação entre Colaboradores  <i>Sentimento de pertença</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os colaboradores mantêm-se na empresa durante muitos anos, sendo que, muitos deles sempre aí trabalharam;</li> <li>✓ Os objectivos são estabelecidos anualmente e são partilhados pelas chefias com os seus colaboradores;</li> <li>✓ Relação entre colegas é muito cordial;</li> <li>✓ Trabalho de equipa e entreajuda entre colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baixa rotatividade de colaboradores - menos de 1% ao ano;</li> <li>✓ Avaliação de desempenho realizada de acordo com os objectivos pré-definidos e acordados com o colaborador;</li> <li>✓ Elevados níveis de satisfação com a empresa.</li> </ul>
Pressupostos básicos	Atitude em relação à Autoridade  <i>Distância do poder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomada de decisão centralizada;</li> <li>✓ Respeito e submissão relativamente as hierarquias;</li> <li>✓ Relação das empresas com o CAE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poder de decisão do CAE;</li> <li>✓ Modelo de governo do Grupo;</li> <li>✓ Elevados índices de reconhecimento relativamente às hierarquias;</li> </ul>

Fonte: autora

O quadro 10 responde às duas perguntas iniciais, estando agora claramente identificados os elementos dos três níveis da cultura organizacional identificados por Schein: Artefactos, Valores e o Pressupostos Básicos.

Nestes elementos, é possível identificar alguns traços das culturas nacionais do sul da Europa identificados por Hofstede, como é o caso da distância do poder e uma forte tendência para evitar o confronto e conflito.

Nesta análise fica claro que a maior parte dos valores defendidos pela companhia são praticados e reforçados com artefactos poderosos, como é o caso da comunicação, símbolos e rituais. O papel da liderança, muito em particular através da acção do PCAE, revela-se também importante por estabelecer uma visão, compromissos e valores, e comunicá-los amplamente, proporcionando o alinhamento das políticas da empresa com estes princípios.

Existem, no entanto, valores, como é o caso da iniciativa, que não são identificados pelos colaboradores nem por outros stakeholders. Existe também um desfasamento entre o que se diz e

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

o que se pratica, em relação aos compromissos com os clientes, o que tem implicações num outro valor, a excelência, quando vista de uma forma transversal.

Para responder à terceira questão, que pretende identificar a forma como os elementos da cultura organizacional influenciam os processos de inovação, recorre-se ao modelo de McLaughlin et al., (2005) e define-se, para cada um dos temas encontrados pelos autores, qual a situação na empresa estudada.

Esta análise está sintetizada no quadro 11.

### Quadro 11: Arquétipos de inovação, incremental e radical, aplicados à EDP

Temas Dinâmica empresarial	TIPO I INCREMENTAL 'Fazer Melhor' Manter	TIPOII RADICAL 'Fazer diferente' Explorar	EDP
<b>Liberdade de acção</b>	Desnecessária, já que os sistemas e os procedimentos podem ser utilizados para controlar a melhoria contínua que é encorajada e recompensada.	Necessária para permitir que o pensamento possa fluir para além do habitual. Exploração e descoberta são parte de como as coisas são feitas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processo de tomada de decisão lento e longo;</li> <li>✓ Hierarquias rígidas que, a vários níveis, limitam a liberdade de acção;</li> <li>✓ Sistemas, processos e procedimentos rígidos;</li> <li>✓ Os colaboradores referem ter pouco <i>empowerment</i>.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>A liberdade de acção é limitada.</i></p>
<b>Atitude perante o risco</b>	O risco é minimizado ou evitado. Processos ou procedimentos subsequentes asseguram a existência do mínimo de exposição à incerteza.	Assumir riscos é encorajado. A incerteza é considerada parte do ambiente, sendo aceitável arriscar para conseguir novas descobertas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um dos pilares estratégicos do Grupo EDP é o Risco Controlado</li> <li>✓ O Risco é minimizado pelo cumprimento das muitas normas e políticas em vigor no Grupo;</li> <li>✓ Introdução de novas tecnologias realizadas de forma restrita e controlada.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>O risco é minimizado.</i></p>
<b>Crescimento/ Desenvolvimento</b>	Desnecessário para actividades de melhoria contínua. Podem retardar os procedimentos que estão a ser seguidos.	Existe um desejo de crescimento, desenvolvimento de capacidades e conhecimento. Um forte apetite por saber mais e porquê.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grande crescimento nos últimos 8 anos, decorrente da internacionalização e criação da EDP Renováveis;</li> <li>✓ Formação e rejuvenescimento dos quadros;</li> <li>✓ Mobilidade interna reduzida.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>Desejo de crescimento e desenvolvimento de capacidades dentro do Grupo.</i></p>

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Temas Dinâmica empresarial	<b>TIPO I INCREMENTAL 'Fazer Melhor' Manter</b>	<b>TIPOII RADICAL 'Fazer diferente' Explorar</b>	<b>EDP</b>
<b>Confiança Externa</b>	As melhorias incrementais são geradas e controladas dentro do grupo e não são afectadas pela percepção externa.	A confiança externa suporta a habilidade do grupo em fazer diferente e perseguir inovações radicais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As melhorias são geradas e controladas dentro do Grupo;</li> <li>✓ Experiencias localizadas de inovação aberta e co-criação;</li> <li>✓ Experiencias localizadas de desenvolvimento de parcerias;</li> <li>✓ As chefias não estão todas formatadas para apoiar a inovação;</li> <li>✓ Orgulho no Grupo e na companhia pode levar a evitar riscos por receio de insucesso;</li> <li>✓ A autoconfiança actua mais em termos de melhoria contínua do que inovação radical.</li> </ul> <p><b>CONCLUSÃO:</b> <i>Esforço para desenvolver a confiança externa; no entanto, o fazer diferente e explorar inovações radicais, está confinado a círculos restritos.</i></p>
<b>Confiança Interna</b>	A confiança é baseada na crença de seguir o sistema ou trabalhar numa especificação definida que levará a melhorias incrementais. Os membros do grupo são os componentes do sistema.	A confiança que se estabelece entre os membros do grupo é o que possibilita as inovações radicais. Os membros do grupo são unidades autónomas que acreditam que podem fazer de forma diferente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A história da empresa, a capacidade de ultrapassar momentos difíceis, leva a uma forte crença no sistema interno;</li> <li>✓ Crença histórica na capacidade de regeneração e de reestruturação do próprio Grupo;</li> <li>✓ O evitar conflitos conduz a que nem sempre se discutam e se apresentem todas as propostas.</li> </ul> <p><b>CONCLUSÃO:</b> <i>A confiança interna é grande, mas muito assente em especificações definidas. A empresa é ainda muito hierarquizada e os colaboradores pouco autónomos.</i></p>

Fonte: adaptado de McLaughlin et al. (2005)

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Temas Dinâmica empresarial	<b>TIPO I INCREMENTAL</b> ‘Fazer Melhor’ Manter	<b>TIPOII RADICAL</b> ‘Fazer diferente’ Explorar	<b>EDP</b>
<b>Perspectiva Externa</b>	É dada alguma relevância à comparação externa; no entanto, a tendência do grupo é estabelecer objectivos a atingir. Reforça a mentalidade do ‘fazer melhor’.	Essencial para promover alternativas e a consciência de novas tecnologias. Impulsiona o «fazer diferente» que leva às inovações radicais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A comparação externa é uma preocupação permanente, vide a presença nos índices de sustentabilidade e o concorrer a prémios nacionais e internacionais para assim promover as comparações;</li> <li>✓ A realização de benchmarking é uma prática corrente, tanto em relação a custos como a processos, procedimentos e tecnologia;</li> <li>✓ A Política de stakeholders salienta a importância concedida aos grupos externos à companhia.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>A comparação externa assume cada vez mais importância mas os objectivos a serem atingidos são ainda a prática dominante.</i></p>
<b>Clareza dos Objectivos</b>	Necessária para fornecer uma meta de trabalho.	Objectivos muito específicos podem inibir a descoberta de alternativas. Objectivos pouco específicos e claramente definidos podem encorajar os questionamentos e permitir avanços no conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objectivos definidos, monitorados trimestralmente e avaliados anualmente com relação directa à distribuição de resultados – parte variável do salário;</li> <li>✓ No estudo de clima de 2011, 67% dos colaboradores referem que os objectivos são muito claros.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>Objectivos claramente definidos.</i></p>
<b>Estrutura da organização</b>	Requer um estilo de gestão que encoraje a conformidade com regras e procedimentos. Recursos e tempo são necessários para as tarefas de melhoria incremental.	Requer um estilo de gestão que encoraje assumir riscos. Burocracia ou autocracia podem ser inibidoras para este grupo. Algumas restrições de recursos são necessárias para estimular a criatividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo de governo bem definido e hierarquizado;</li> <li>✓ Tipo de cultura funcional, associada a uma certa burocracia;</li> <li>✓ Recursos são considerados suficientes pelos colaboradores;</li> <li>✓ Tempo – varia de acordo com as Unidades de Negócio. Em alguns casos longo, associado às grandes obras e empreendimentos.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <i>Gestão encoraja a conformidade com regras e os recursos e tempo são considerados necessários;</i></p>

Fonte: adaptado de McLaughlin et al. (2005)

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Temas Dinâmica empresarial	<b>TIPO I</b> INCREMENTAL 'Fazer Melhor' Manter	<b>TIPOII</b> RADICAL 'Fazer diferente' Explorar	<b>EDP</b>
<b>Constituição das Equipas</b>	É parcialmente necessário para este grupo, indivíduos que estejam dispostos a seguir os processos. A experiência tecnológica só é necessária para a aplicação de ferramentas e métodos conhecidos. Os membros do grupo devem ser, de preferência, indivíduos com a mesma opinião que trabalhem bem em conjunto.	As equipas são constituídas por um mix de indivíduos criativos que têm experiência suficiente na área em questão e por outros, capazes de pensar de forma diferente e com isto promover inovações radicais. O grupo precisa de ser constituído por indivíduos capazes de lidar com um certo grau de incerteza e conflito como parte das suas actividades do dia-a-dia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Média de permanência na empresa muito elevada (rotatividade inferior a 1% em 2012);</li> <li>✓ Equipas homogéneas, perfis semelhantes. Os quadros superiores são recrutados nas mesmas universidades e com qualificações idênticas;</li> <li>✓ Grupos respeitadores das normas e hierarquias. Por vezes, acomodados à função desempenhada na empresa devido à longa permanência e pouca mobilidade interna.</li> </ul> <p><b>CONCLUSÃO:</b>  <i>As equipas são formadas por pessoas dispostos a seguir processos e a aplicar os seus conhecimentos nas ferramentas existentes.  A criatividade não é uma competência particularmente valorizada.</i></p>

Fonte: adaptado de McLaughlin et al. (2005)

As evidências obtidas ao longo do estudo e a análise realizada no quadro anterior 11 permitem afirmar que a cultura da EDP favorece, essencialmente, a introdução de aperfeiçoamentos e pequenas melhorias.

A inovação é medida sobretudo pelo montante de investimento realizado em I&D+i e pela identificação dos projectos de raiz técnica e tecnológica apresentados e descritos nos relatórios oficiais.

Como se constatou na análise realizada com base nos arquétipos de McLaughlin et al., (2005).a cultura organizacional da EDP é propícia à inovação incremental, fazendo parte do ADN da companhia a procura contínua pelo fazer melhor. Pode-se, com base nesta metodologia, identificar como aspectos que se constituem como entraves à inovação radical a estrutura organizativa fortemente hierarquizada e a forte orientação para o cumprimento de processos e objectivos.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

E também interessante salientar o que poderia ser considerado como uma certa contradição da companhia: preserva e pratica a liberdade de pensamento, referido pelos colaboradores entrevistados, mas, ao mesmo tempo, limita a liberdade de acção, claramente evidenciado pelo estudo de clima organizacional de 2011.

Esta liberdade de actuação condicionada (empowerment), aliada a fraca apetência para os perfis mais criativos, constituem-se também como entraves ao desenvolvimento da inovação radical.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

O trabalho realizado nesta dissertação configura uma investigação preliminar da cultura organizacional do Grupo EDP, preparando a estrutura para o pensamento e desenvolvimento de um estudo mais global.

O estudo desenvolvido permite caracterizar a cultura organizacional da EDP através da identificação e interpretação dos artefactos, valores e pressupostos básicos, tal como definidos no modelo de avaliação da cultura de Schein. Confirma-se que a cultura organizacional da EDP tem impacto nos processos de inovação da empresa, mas que é essencial distinguir a inovação incremental da inovação radical, uma vez que o grau de inovação implica estruturas organizacionais, valores e pressupostos básicos distintos.

Observou-se que alguns dos pressupostos básicos na EDP, como sejam o Sentimento de Pertença e o Rigor e Profissionalismo, contribuem, em muito, para uma cultura de inovação incremental, em que a conformidade com regras e procedimentos, e a confiança interna assente na crença de seguir o sistema, exercem um papel fundamental. Também de referir que os valores fortemente interiorizados de Sustentabilidade e Confiança, traduzidos numa vontade de fazer bem e cumprir o prometido, reforçam a cultura de melhoria contínua que, em muito, sustenta as inovações incrementais.

Uma segunda constatação tem a ver com o papel da liderança no reforço permanente da cultura da empresa. Ficou claro que, na EDP, o processo de integração interna é feito através da comunicação, com forte utilização de símbolos e linguagem comuns, rituais de reconhecimento, poder e inclusão. Relativamente à adaptação externa, observa-se também uma clara atenção da liderança, no sentido de sair do abstracto para o concreto, traçando uma visão, uma missão e uma estratégia, para que todos saibam para onde vão e como vão, reduzindo, assim, a incerteza do grupo.

Uma terceira constatação tem a ver com a forma como se desenvolvem os processos de inovação. Percebeu-se que a inovação é uma prática fomentada através da constituição de equipas de desenvolvimento dedicadas, com objectivos claros e tempos definidos para implementar projectos de inovação incremental. Seguindo a lógica de equipas de desenvolvimento dedicadas, trabalhando em contexto paralelo, a EDP criou a EDP Inovação que tem desenvolvido actividades de inovação radical, através da inovação aberta e da co-criação.

Esta última constatação permite concluir que a inovação não faz ainda parte do ADN da EDP mas, sendo dinamizada por equipas de desenvolvimento dedicadas, é facilmente integrada pelos restantes membros do grupo. A inovação é encarada como um processo organizado e

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

sistematizado, com fóruns de discussão próprios, responsáveis dinamizadores conhecidos e métricas de avaliação estabelecidas.

Da pesquisa realizada, afigura-se particularmente pertinente considerar a possibilidade de movimento entre culturas com graus de novidade diferentes, como referido no modelo teórico proposto por McLaughlin et *al.*. Ficou claro que a EDP se apresenta como uma empresa ambiciosa que se afirma numa visão e posicionamento ligados a um forte propósito de crescimento, de desenvolvimento e de conhecimento. Estes atributos podem ser a chave para que a EDP possa vir a fazer uma transição e mudança cultural, no sentido de um maior equilíbrio entre valores e práticas que favoreçam a inovação incremental e a inovação radical.

Uma aprendizagem decorrente deste estudo é que uma cultura forte e orientada para a inovação se faz com as pessoas com respeito pela história e ambição de futuro. Para isso, é essencial uma liderança forte, capaz de manter um foco permanente na adaptação externa da companhia, através de um rumo, um sentido e uma estratégia clara, partilhados internamente através de critérios claros de inclusão e reconhecimento assentes numa linguagem comum e em símbolos fortes de identidade.

Importa também referir as principais limitações do presente estudo. O facto de ter sido realizado exclusivamente na EDP Portugal não permitiu avaliar sustentadamente a influência da cultura nacional na cultura organizacional. Outra limitação significativa prende-se com o facto de se tratar de um caso único, limitando a generalização dos resultados.

Considerando aprendizagens e limitações do estudo realizado, é importante identificar um conjunto de pistas que pode ser interessante explorar em trabalhos futuros que estudem a cultura empresarial de empresas portuguesas com experiências multi regionais.

Uma oportunidade seria a realização de estudos longitudinais para avaliação do impacto da cultura nacional na cultura organizacional, com o objectivo de perceber se existem traços culturais específicos das empresas multinacionais de matriz portuguesa.

Uma outra oportunidade seria a replicação noutras empresas portuguesas do estudo agora realizado na EDP. Isto permitiria uma comparação das culturas organizacionais de várias empresas e o respectivo impacto na inovação. Um amplo espectro de análise da cultura organizacional em Portugal, poderia fornecer informação útil aos líderes, designadamente, a posição relativa da sua empresa face às congéneres e os impactos das respectivas culturas nos processos de inovação.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Adler, N. J. (2002), *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South Western College Publishers.
- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1):30-43.
- Aiken M., Hage J. (1971), The organic organization and innovation, *Sociology* 5:63-82.
- Allen, Simmons, J. (2003), *Brands and branding*, London: The Economist.
- Amabile, T. M. (1997), Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40:39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity. *Journal the Academy of Management*, 39 (5):1154-1184.
- Andersen, E. S., Dahl, M. S., Lundvall, B., Reichstein, T. (2006), Schumpeter's process of creative destruction and the Scandinavian systems: a tale of two effects, *Paper for the DRUID Conference*. Disponível em: <http://www.business.aau.dk/~esa/evolution/esapapers/esa06/druid06.pdf>, acessado em Abril 2013.
- Arundel, A., Smith, K., Patel, P., Sirilli, G. (1998), The future of innovation measurement in Europe. STEP Group, *IDEA 3, Paper Series*.
- Archibugi, D. (1988), In search of a useful measure of technological innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 34 (3): 253-277.
- Bardin, I. (1994), *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições Setenta.
- Barnett, H. G. (1953), *Innovation: the basis of cultural change*. New York: McGraw Hill.
- Barney, J. B. (1986), Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage? , *The Academy of Management Review*, 11(3):656-665.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bertero, C. O. (1989), A evolução do poder nas organizações, *Revista de Administração de Empresas* 29:22-29.
- Boutin, G., Goyette G., Lessard-Hébert, M. (2008), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- Bradley, J. (1993), Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, 63(4): 431-449.
- Browaeys, M. J., Price, R. (2011), *Understanding cross cultural management*. London: Financial Times, Prentice-Hall: Pearson.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2003), *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper J. R. (1998), A Multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36 (8): 493-502.
- Costa, A. B. (2006), O desenvolvimento económico na visão de Joseph Schumpeter. *Cadernos IHU ideias, ano 4*, 47:1679-0316
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Ed. Seuil,
- Creswell, J. W. (1994), *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Damanpour, F. (1996), Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42(5): 693-716.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Draguns, J. G. (2007), Cultures impact at the workplace and beyond, *Reviews in Anthropology*, 36:43-58.
- Drucker, P. F. (1986), *Inovação e gestão*. Lisboa: Ed. Presença.
- Drucker, P. F. (2002), The discipline of innovation, *The best of HBR 1985, Innovative Revue, HBR* 95-102.
- Den Hartog, D., Koopman, P. (2011), *Leadership in organizations*, Handbook of industrial work & organizational psychology, Volume 2. Sage Publications.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

- Eurelectric (2013), Utilities: Powerhouses of innovation, Full Report. Disponível em: [http://www.eurelectric.org/media/79178/utilities\\_powerhouse\\_of\\_innovation\\_full\\_report\\_final-2013-104-0001-01-e.pdf](http://www.eurelectric.org/media/79178/utilities_powerhouse_of_innovation_full_report_final-2013-104-0001-01-e.pdf), acessado em Abril 2013.
- EDP (2009) Apresentação A. Vidigal, Media Day, disponível na intranet da EDP.
- EDP (2010) Estudo de cultura empresarial by Hay Group.
- EDP (2011), Estudo de satisfação de colaboradores.
- EDP (2011), Manual da Marca EDP, disponível na intranet da EDP.
- EDP (2012), Estudo de satisfação e experiência do cliente.
- EDP (2012) R&C.
- EDP (2013), Manual de Organização, disponível na intranet da EDP.
- EDP On (2012) 26.
- EDP On (2013) 30.
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S. L., du Toit, A. S. A (2012), Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International journal of information management* 32: 354-364.
- Fleury, M.T.L (1996), *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Gibbons, R., Roberts, J. (2013) *The handbook of organizational economics*. Princeton University Press.
- Gil, A. C. (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godin, B. (2008), *Innovation: The history of a category*, project on the intellectual history of innovation, working paper 1, Montreal.
- Gomes, A. D. (1994), Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional, *Psicologia IX*, 3: 279-294.
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997), A review of innovation research in economics, *Sociology and Technology Management, Omega*, 25(1):15-28.
- Hage, J., Aiken, M. (1971), The organic organization and innovation, *Sociology* 5(1):63-82.
- Hage J., Hollingsworth J. R. (2000), A strategy for analyses of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies, Special Issue: The Institutional Dynamics of Innovation Systems*, 5:971-1004.

- Hage, J. (2005), Innovations and institutions, organizations and innovation, contributions from organizational sociology and administrative science, *Monograph Book, New Horizons in the Economics of Innovation series*. Disponível em: [www.bsos.umd.edu/socy/hage/Organizations%20and%20Innovation.pdf](http://www.bsos.umd.edu/socy/hage/Organizations%20and%20Innovation.pdf), acessado em Abril 2013.
- Hamel, G. O. (2006), Laboratório de inovação em gestão. *Revista HSM Management*, São Paulo, 58 (5):120-126.
- Handy C. (1993), *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harrison, R. (1993), *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Have, T. S., Have, W. T., Stevens, A. F., Vanderelst, M., Pol-Coyne, F. (2003), *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Prentice-Hall.
- Hermalin, B. E. (2013), *The handbook of organizational economics, leadership and corporate culture*, Princeton: Princeton University Press.
- Hills, M. D. (2002), Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4 (4). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1040>, acessado em Maio 2013.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications
- Hofstede, G., Bollinger D. (1987), *Les differences culturelles dans le management – comment chaque pays gère-t-il ses homes*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hofstede, G. (2003), *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Profile.
- Hofstede, G. and Jan Hofstede, G. (2013). *Culture*. Disponível em: <http://geerthofstede.nl/culture.aspx>, acessado em Agosto 2013.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman P. W., Gupta, V. (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business* 37:3-10.
- Horta, R., Cabral, P. R. (2008), Cultura Organizacional e gestão da inovação tecnológica, centro de conhecimento, *Radar Inovação*.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Jones, M. L. (2007), Hofstede – culturally questionable?, *University of Wollongong*, research online, Disponível em: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers>, acessado em Março 2013.

Katan, D. (1999), *Translating cultures, an introduction for translators, interpreters and mediators*. Manchester: St. Jerome Publishing.

Kelly, T. (2007), *10 Faces da inovação, as estratégias para turbinar a criatividade*. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier.

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn, B. (2013) *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kotsemir, M., Abroskin, A. (2013), Innovation concepts and typology, an evolutionary discussion. *Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics*. Disponível em: <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/1374183192efcc8ca3bdcad9fe69d0138801845f5c/Innovation%20Concepts.pdf>, acessado em Março 2013.

Kuczumarski, T. D. (1998), Por uma consciência inovadora, *Revista HSM Management*. São Paulo, 6: 62-68.

Kotter, J. P. (2001), What leaders really do, *Harvard Business Review*, December 1.

Lamb, R. B. (1984), *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Laraia, R. B., (2001), *Cultura – um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar Editor.

Laurent, A. (1990), *Human resource management in international firms*. London: MacMillan.

Lei nº 2002, da electrificação do País, Diário do Governo (DG), 1º serie, 26 Dezembro, 1944.

Leifer, R., O'Connor G. C., Mark Rice, M. (2001), Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs, *The Academy of Management Executive*; 15 (3):102.

Mahdjoubi, D. (1997), Schumpeterian economics and the trilogy of ‘invention – innovation-diffusion. Disponível em: <https://www.ischool.utexas.edu/~darius/17-Schumpeter-innovation.pdf>, acessado em Abril de 2013.

Mclaughlin, P., Bessant, J., Smart, P. (2005), *Developing an organizational culture that facilitates radical innovation in a mature small to medium sized company: emergent findings*. Cranfield University, working paper. Disponível em: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/858/2/SWP0405.pdf> acessado em Maio 2013.

Martins, H., Martins, N. (2002), *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4):58-65.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Mansour, J., Dorfman, P. W., Luque, S. M., House, R. J. (2006), In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, February.

Mobley, M. J., Gessner, V., Arnold (1999) *Advances in global leadership*, 1:171-233, Stamford: JAI Press.

Mussi, F. B, Costa, R. S. (2010), A Influencia do empreendedorismo no desenvolvimento económico sob a perspectiva schumpeteriana, *Trivium, Revista Eletronica Multidisciplinar*, UCP, Pitanga 1 (1):17-32.

Milbergs, E., Vonortas, N., Innovation metrics: Measurement to insight. *Center for Accelerating Innovation and Nicholas Vonortas, George Washington University for the National Innovation Initiative 21st Century Working Group*. Disponível em: [www.innovationmanagement.se/wp-content/.../Innovation-Metrics-NII.pdf](http://www.innovationmanagement.se/wp-content/.../Innovation-Metrics-NII.pdf), acessado Maio 2013.

McKinsey (2008), McKinsey global survey results: Assessing innovation metrics. *The McKinsey Quarterly*, October.

Mc Lean, L. D. (2005), Organizational culture's influence on creativity and innovation: A Review of the literature and implications for Human Resources Development, *Advance in Developing Human Resources*, 7 (2):226-246.

Neutzling, D. M., Pedrozo, E. A. (2009), Reinterpretação da destruição criadora de Schumpeter pela otica da complexidade, estruturas dissipativas e rizoma, *Revista científica internacional*, 6.

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

O'Connor, G., McDermott, C. M. (2004), The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21:11-30.

O'Sullivan, D., Dooly, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Patel, P., Pavitt, K. (1995), *Patterns of technological activity: their measurement and interpretation*, Stoneman, Paul, *Handbook of economics of innovation and technological change*. Oxford: Blackwell Publishers.

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

Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3):363-377.

Rogers, M., (1998), The definition and measurement of innovation, *Melbourne Institute working paper* 10/98. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.4269&rep=rep1&type=pdf> , acessado em Março 2013.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Russell Consulting, (2005), Understanding organizational culture, *RCI Resource Center*. Disponível em <http://www.russellconsultinginc.com/docs/white/culture.html>, acessado em Março de 2013.

Ruttan, V. W. (2001), *Technology, growth and development: an induced innovation perspective*. New York: Oxford University Press.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., Arroniz, I. (2006), The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review* 47(3): 75-81.

Sawhney, M., Chen, J. (2010), Defining and measuring business innovation, *The Innovation Radar*, Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1611264>, acessado em Março de 2013.

Shani, N., Divyapriya, D. (2011), Developing creative and innovative culture in organization, *San Blue Enterprises Pvt. Ltd.*, Disponível em <http://www.fibre2fashion.com/industry-article/38/3736/developingcreative-and-innovative-culture1.asp> , acessado em Agosto 2013.

Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership – A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bassy.

Schein, E.H. (1999), *The corporate cultural survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E.H. (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, 45 (2):109-119.

Schneider, B. Ehrhart, M. Macey, W.H. (2013), Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64.

Schneider, S. C., Barsoux, J. L (2003), *Managing across cultures*. Essex: Pearson Education Limited.

Shafritz, J. M., Ott, S. J., Jang, Y. S. (2011), *Classics of organizational theory*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Shane, S.A. (1993), Cultural influences on national rates on innovation, *Journal of Business Venturing*, 8: 59-73.

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

Shipp, S., Stone, A., Rose, S., Lal B. (2008), Measuring innovation and intangibles: A business perspective, *Science & Technology Policy Institute*, Washington, IDA Document D-3704.

Shipp, S., Stone, A., Rose, S., Lal B. (2009), Frameworks for measuring innovation: initial approaches, *Science and Technology Policy Institut*. Disponível em: <http://www.athenaalliance.org/pdf/InnovationFrameworks-STPI.pdf>, acessado em Maio 2013.

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

Skarzynski, P., Gibson, R. (2008), *Innovation to the core*. USA: Harvard Business School.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2003), *Gestão da inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.

Tidd, J., Bessant, J. (2009), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Trice, H. M., Beyer, J. M. (1984), Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4):653-669.

Turner, C. H., (1993), *Cultura de empresa, do círculo vicioso ao círculo virtuoso*. Lisboa: Presença.

Trompenaars, F., Turner, C. H. (1997), *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. McGraw-Hill.

Trompenaars, F., Wooliams, P. (2003), *Business across cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.

Trompenaars, F., Turner, C. H. (2004), *Managing people across cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.

Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A. (1999), Building ambidextrous organizations, *Health Forum Journal*, 42:20-23.

Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A., (1997), *Winning through innovation, a practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Wang C., Kafouros M. (2009), What factors determine innovation performance in emerging economies? Evidence from China, *International Business Review*, 6(6):606–616.

Yin, R. K., (2001), *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre : Bookman.

## 8. Anexos

ANEXO 1: O EFEITO DAS QUATRO DIMENSÕES DE HOFSTEDE NA GESTÃO E NEGÓCIO	97
ANEXO 2: NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN	97
ANEXO 3: TIPOLOGIA DA CULTURA EMPRESARIAL PARA CAMERON E QUINN	98
ANEXO 4: TIPOLOGIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA TROMPENAARS E TURNER	98
ANEXO 5: TEORIA DA LIDERANÇA CULTURAL – PERFIS DE LIDERANÇA	99
ANEXO 6: TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS RELACIONADOS COM A INOVAÇÃO	99
ANEXO 7: GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	100
ANEXO 8: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA EDP	101
ANEXO 9: GRUPO EDP NO MUNDO – MAIO 2013	103
ANEXO 10: BARRAGEM BEMPOSTA COM INTERVENÇÃO DO ARTISTA CABRITA REIS	103
ANEXO 11: IMAGENS DA SEDE DA EDP NO PORTO	104
ANEXO 12: LINGUAGEM DE COMUNICAÇÃO DA EDP	104
ANEXO 13: PERSONALIDADE DA MARCA EDP	105
ANEXO 14: RADAR DE IMAGEM DA EDP NA ÓPTICA DOS COLABORADORES	105
ANEXO 15: ENCONTRO GLOBAL DO GRUPO EDP	106

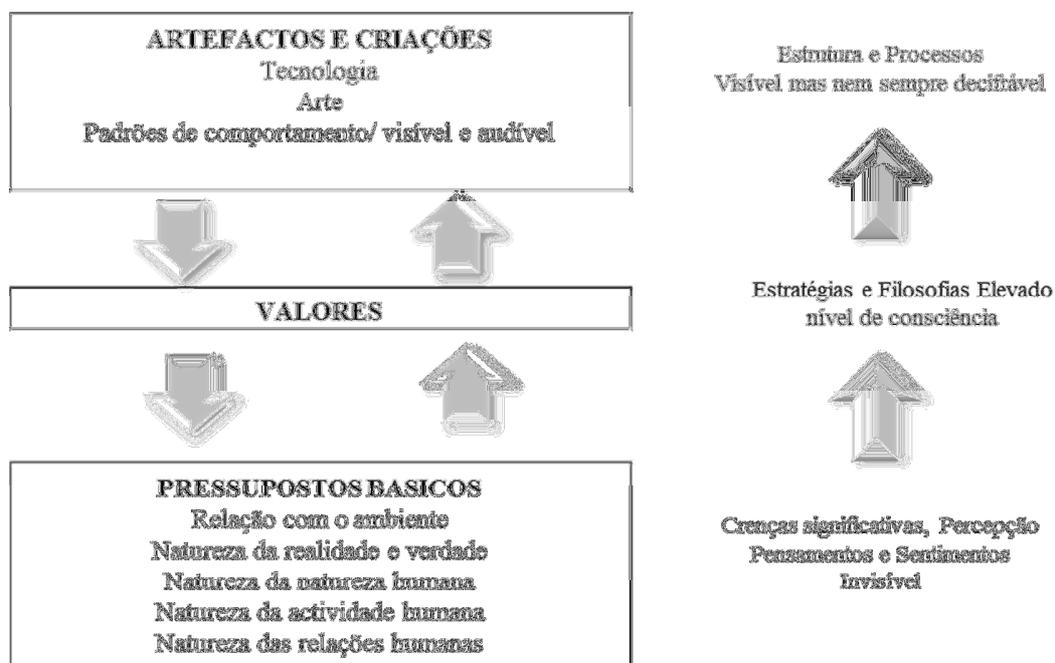
## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### ANEXO 1: O EFEITO DAS QUATRO DIMENSÕES DE HOFSTEDE NA GESTÃO E NEGÓCIO

<b>DISTÂNCIA DO PODER</b>	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
Estrutura organizacional	Relativamente achatada	Pirâmide hierárquica
Símbolos	Pouco importantes	Muito importante
Importância 'cara'	Pouco importante	Importante
Gestão participativa	Possível	Não é possível
Papel dos gestores	Facilitador	Expert
<b>AVERSÃO A INCERTEZA</b>	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
Planos corporativos	Encarados como guidelines	Importante – para seguir
Competição	Encarada como vantagem	Encarada como danosa
Sistemas de orçamento	Flexível	Inflexível
Sistemas de controlo	Folgados	Apertado
Risco	Contraír	Evitar
<b>INDIVIDUALISMO</b>	<b>Colectivista</b>	<b>Individualista</b>
Tomada de decisão	Consenso do grupo	Individual
Sistema de recompensas	Assente no grupo	Individual/assente mérito
Ética/Valores	Particularismo	Universalismo
Preocupação organizacional	Olha pelos colaboradores	Colaboradores olham por si próprios
<b>MASCULINO/FEMININO</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
Recompensa valorizada	Dinheiro, desempenho	Qualidade de vida
Networking	Importante para o desempenho	Importante para as relações
Foco interpessoal	Executar a tarefa	Manter as relações
Base motivacional	Ambição – ficar a frente	Servir os outros

Fonte: adaptado de Browaeyns and Price (2011, p.37)

### ANEXO 2: NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN



Fonte: Schein, (1999, p.21)

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### ANEXO 3: TIPOLOGIA DA CULTURA EMPRESARIAL PARA CAMERON E QUINN



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (1999)

### ANEXO 4: TIPOLOGIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA TROMPENAARS E TURNER



Fonte: adaptado de Trompenaars e Turner (2004)

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### ANEXO 5: TEORIA DA LIDERANÇA CULTURAL – PERFIS DE LIDERANÇA

Cluster de sociedade	Liderança Carismática	Liderança Orientada para equipas	Liderança Participativa	Liderança Orientada a Pessoas	Liderança Autónoma	Liderança Auto Protectora
Europa Leste	M	M	L	M	H	H
América Latina	H	H	M	M	L	M/H
Europa Latina	M/H	M	M	L	L	M
Ásia Confuciana	M	M/H	L	M/H	M	H
Europa Norte	H	M	H	L	M	L
Anglo	H	M	H	H	M	L
Africa subsaariana	M	M	M	H	L	M
Ásia do Sul	H	M/H	L	H	M	H
Europa germânica	H	M/H	H	M	H/M	L
Médio Oriente	L	L	L	M	M	H

Nota: para as letras separadas por /, a 1ª letra indica a classificação referente a pontuação absoluta, a segunda letra corresponde a pontuação depois de corrigido o enviesamento. H - escalão Alto; M - escalão médio; L - escalão baixo

Fonte: Mansour et al. (2006, p.74)

### ANEXO 6: TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS RELACIONADOS COM A INOVAÇÃO



Fonte: Shipp et al. (2008, p.II-5)

**Anexo 7: GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

1. Se tivesse de descrever a cultura EDP em três palavras, qua?  
(atenção à linguagem gestual, ao local de trabalho ...)
2. Se tivesse que organizar uma visita para alguém de fora, o que lhe iria mostrar?
3. Se quisemos escrever um artigo sobre a cultura EDP o que é que não poderia deixar de lá estar?
4. Enquanto colaborador da EDP do que é que gosta mais nesta companhia? O que é que a faz ser diferente das outras onde já trabalhou? O que mais o motiva para vir trabalhar para aqui todos os dias?
5. Que reparo pode fazer relativamente à cultura EDP?
6. Considera que a cultura EDP é propícia ao desenvolvimento de actividades de inovação? Porquê? O que salienta que possa favorecer ou dificultar os processos de inovação na EDP?
7. Há alguma história da companhia que gostasse de partilhar por entender que representa bem a maneira de ser EDP?
8. Se pudesse alterar 3 coisas na cultura EDP quais seriam?

*Fonte: desenvolvido pela autora*

**Anexo 8: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA EDP**

<b>CATEGORIA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CONTEXTO</b>
<b>Descrição da cultura EDP</b>	<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidade</li> <li>✓ Sustentabilidade</li> <li>✓ Competência</li> <li>✓ Rigor</li> <li>✓ Vontade de crescer</li> <li>✓ Dedicção</li> <li>✓ Entreajuda</li> <li>✓ Amor a camisola</li> <li>✓ Amizade/equipa</li> <li>✓ Conforto</li> </ul>	Três palavras para descrever a cultura da EDP
<b>Descrição da cultura EDP</b>	<p><b>Aspectos físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centros produtores</li> <li>✓ Évora – redes inteligentes (o que de mais inovador faz na distribuição)</li> <li>✓ Laboratórios</li> <li>✓ Museu</li> <li>✓ Loja Marques</li> </ul>	O que mostraria a alguém de fora?
<b>Descrição da cultura EDP</b>	<p><b>Pressupostos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura do sector eléctrico (somos responsáveis pelo que nos deixaram e temos que deixar algo para o futuro)</li> <li>✓ Dedicção, competência, espírito de equipa;</li> </ul>	Intuídos das entrevistas realizadas
<b>Diferenciação da cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidade de resposta;</li> <li>✓ A mudança faz-se sem rupturas;</li> <li>✓ Diversidade de oportunidades;</li> <li>✓ Liberdade de pensamento;</li> <li>✓ Respeito pelas pessoas;</li> <li>✓ Partilha de experiencias com congéneres;</li> <li>✓ Privilegiar a indústria nacional;</li> <li>✓ As pessoas, os seus colaboradores;</li> <li>✓ Oportunidade para colaboradores;</li> </ul>	O que faz a cultura da EDP ser diferente?

Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

<b>CATEGORIA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CONTEXTO</b>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rejuvenescimento permite experiências complementares;</li> <li>✓ Lean</li> <li>✓ Redes inteligentes</li> <li>✓ O suporte da actividade em sistemas informação proporciona a inovação;</li> <li>✓ Estimulo à melhoria contínua;</li> <li>✓ Criação de grupos e equipas específicas;</li> </ul>	A cultura da EDP é propícia à inovação?
<b>Alertas</b>	<p>Dar atenção às pequenas coisas. «uma empresa que tem grandes empreendimentos liga menos às pequenas coisas»;</p> <p>«Conquistar a confiança dos clientes não só pela qualidade do seu produto mas também pela sua capacidade de resposta»;</p> <p>«A empresa proporciona uma experiencia emocional aos colaboradores que não é ainda capaz de passar aos clientes».</p>	Melhorias que gostasse de referir
<b>Mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O percurso das pessoas na empresa – estímulo à mobilidade para evitar que se acomodem.</li> <li>✓ Mobilidade na diversidade o que permite maior exposição ao risco e à aprendizagem.</li> <li>✓ Burocracia</li> <li>✓ Agilizar o processo de tomada de decisão;</li> </ul>	Se pudesse o que alterava?

*Fonte: desenvolvido pela autora*

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### **Anexo 9:** GRUPO EDP NO MUNDO – MAIO 2013

<b>PAÍS</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>CLIENTES</b> Electricidade + Gas	<b>POTENCIA INSTALADA</b> (MW)
PORTUGAL	7.194	6.203.000	10.542
ESPAÑA	1.972	1.800.000	6.193
EUA / CANADA	291	2.934.000	3.637
BRASIL	2.776	-	2.058
OUTROS (Polónia, Roménia, França, Bélgica, Reino Unido, Itália)	150	-	951

*Fonte: desenvolvido pela autora*

### **Anexo 10:** BARRAGEM BEMPOSTA COM INTERVENÇÃO DO ARTISTA CABRITA REIS

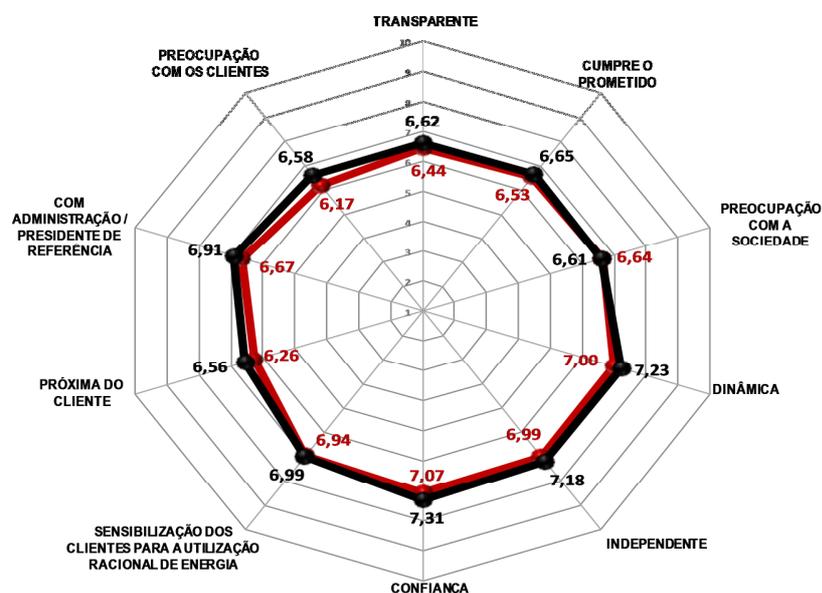


*Fonte. Arquivo EDP*



## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### Anexo 13: PERSONALIDADE DA MARCA EDP

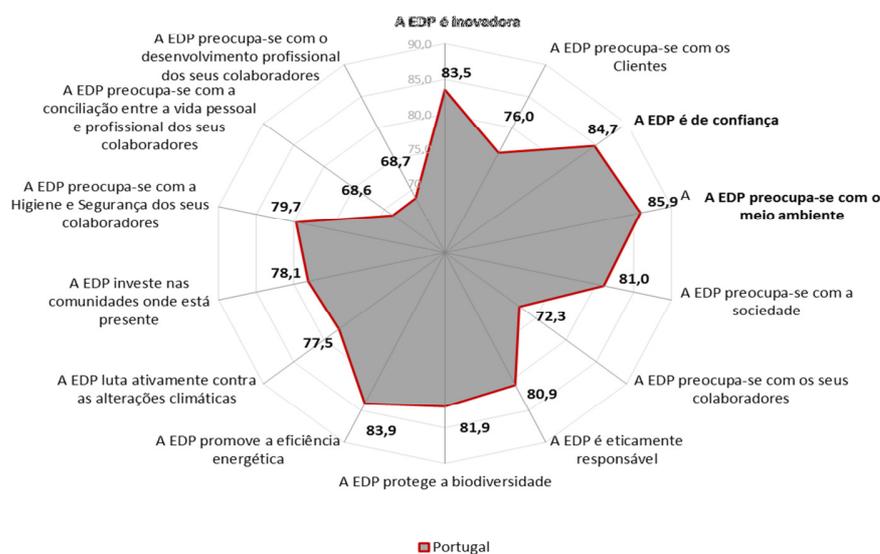


(avaliação média numa escala de 0 a 10)

— 2011 — 2012

Fonte: EDP (2012), estudo de satisfação e experiência do cliente

### Anexo 14: RADAR DE IMAGEM DA EDP NA ÓPTICA DOS COLABORADORES



Fonte: EDP (2011), estudo de satisfação de colaboradores

## Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso

### Anexo 15: ENCONTRO GLOBAL DO GRUPO EDP



Fonte: arquivo EDP