U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

A Importância da Cultura Organizacional para a Inovação: uma Análise em Duas Empresas Retalhistas

Vanessa Araujo Feldman

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Katja Christina Tschimmel

2023

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract ii
1. Introdução 1
2. Revisão de literatura 3
2.1. Cultura organizacional 3
2.2. Inovação 5
2.3. Cultura organizacional para inovação 8
2.4. Influência do ambiente físico para criatividade e inovação 13
3. Metodologia 18
3.1. Tipo de investigação 18
3.2. Recolha de dados 18
3.2.1. Pesquisa bibliográfica 18
3.2.2. Observação 19
3.2.3. Entrevista 20
4. Estudo de caso 26
4.1. Grupo Sonae 26
4.2. MC Sonae 26
4.2.1. Sobre a empresa 26
4.2.2. Cultura organizacional para inovação 28
4.2.2.1. Entrevista com o diretor de inovação 28
4.2.2.2. Entrevista com o gestor de pessoas 35
4.2.2.3. Observação do ambiente 37
4.3. Worten 42
4.3.1. Sobre a empresa 42
4.3.2. Cultura organizacional para inovação 42
4.3.2.1. Entrevista com o diretor de inovação 42
4.3.2.2. Entrevista com o gestor de pessoas 47
4.3.2.3. Observação do ambiente 50
5. Análise comparativa da cultura organizacional para inovação 55
6. Considerações finais 67
7. Referências 70

Índice de tabelas

Tabela 1. 10 Tipos de Inovação.....7
Tabela 2 Comparação entre os modelos de cultura organizacional para inovação 12
Tabela 3 Características do espaço físico que estimulam a criatividade 15
Tabela 4 Características do espaço de trabalho que influenciam a criatividade 17
Tabela 5 Matriz de observação do espaço físico 20
Tabela 6 Primeira versão do guião de perguntas da entrevista semiestruturada 22
Tabela 7 Última versão do guião de perguntas da entrevista semiestruturada 25
Tabela 8 Comparação das características que influenciam a criatividade e inovação entre literatura e empresas.....65
Tabela 9 Comparação das características do espaço físico entre a literatura e empresas 66
Tabela 10 Comparação das características da cultura organizacional que impactam a criatividade e a inovação.....67
Tabela 11 Aderência do ambiente das empresas à recomendação da literatura.....68
Tabela 12 Comparação do ambiente entre as empresas.....68

Índice de figuras

Figura 1 Elementos da cultura organizacional 4
Figura 2 A interseção criativa.....9
Figura 3 Dimensões da cultura organizacional que influenciam a criatividade e inovação.. 11
Figura 4 Prioridade das características que estimulam a inovação, de acordo com a entrevista de simulação 23
Figura 5 Ordem da entrevista com o diretor de inovação da MC Sonae.....28
Figura 6 Ordem da entrevista com o gestor de pessoas da MC Sonae 35
Figura 7 Sala de reunião fechada……...……40
Figura 8 Cabine individual……40
Figura 9 Open space……..40
Figura 10 Sala de inovação……41
Figura 11 Sala de inovação……41
Figura 12 Hall dos elevadores……41
Figura 13 Espaço de colaboração……...41
Figura 14 Espaço café……41
Figura 15 Espaço café……41
Figura 16 Restaurante……41
Figura 17 Biblioteca……...41
Figura 18 Espaço aberto……41
Figura 19 Ordem da entrevista com o diretor de inovação da Worten……....43
Figura 20 Ordem da entrevista com o gestor de pessoas da Worten……47
Figura 21 Sala de reunião……...53
Figura 22 Sala de reunião……...53
Figura 23 Controlo da agenda…….……...53
Figura 24 Quadro branco……...53
Figura 25 Sala individual……53
Figura 26 Sala de reunião grande……53
Figura 27 Sala de reunião aberta……..……...53
Figura 28 Sala de reunião aberta……..……...53
Figura 29 Open space……...……..……....54
Figura 30 Auditório……....54
Figura 31 Auditório……....54
Figura 32 Espaço café……54
Figura 33 Restaurante…….……...……..……...54
Figura 34 Espaço lúdico…..……...……..……...54
Figura 35 Hall dos elevadores…....……..……...54
Figura 36 Terraço……...……...……..……...54
Figura 30 Terraço……...……...……..……...54

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha orientadora, pela dedicação, apoio e direcionamento dado longo do desenvolvimento do trabalho.

Agradeço à Faculdade de Economia da Universidade do Porto pelo ensino proporcionado neste período, através de todos os professores do mestrado.

À MC Sonae e à Worten que permitiram a realização deste estudo, e aos entrevistados da empresa, que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para me apoiar neste desafio.

A todos os meus amigos que me inspiraram e incentivaram neste percurso, especialmente à Letícia e Camila por partilharem este desafio no dia a dia.

Agradeço também à minha família, por estar ao meu lado em todos os meus sonhos.

Resumo

A cultura organizacional é uma dimensão amplamente citada na literatura como uma das maiores influências para estimular criatividade e inovação nas empresas. Entretanto, estudos empíricos são escassos, para que seja possível perceber como as empresas têm abordado este tema e se a estratégia de definição e implementação da cultura organizacional para inovação na prática é divergente da teórica.

A fim de explorar esta lacuna da literatura, foi realizado um estudo qualitativo e explanatório. Tem como objetivo analisar a cultura organizacional para inovação da MC Sonae e da Worten, duas empresas de retalho (alimentar e eletrónico, respetivamente) de um mesmo grupo português (Sonae) para responder (i) Há diferença entre as práticas culturais para inovação executadas pelas empresas do mesmo grupo? e (ii) Há diferença entre as práticas realizadas versus as recomendadas pela literatura?

Para isso, foram realizadas entrevistas com o diretor de inovação e o gestor de pessoas de cada empresa, para identificar como as organizações traduzem as principais características que estimulam a cultura organizacional para inovação. Além disso, foi realizada uma observação do espaço físico das empresas, para responder às questões do estudo.

Foi possível constatar que ambas as empresas aplicam a maioria das recomendações da literatura referentes às características da cultura organizacional para inovação, sendo apenas 3 de 18 características diferentes da teoria. Nesta análise a MC Sonae tem maior proximidade com a literatura. Já na comparação entre as empresas, apesar de serem de um mesmo grupo, a MC Sonae e a Worten têm 7 características com estratégias diferentes entre si. Em relação ao ambiente físico que impacta a criatividade e inovação, a Worten possui mais pontos aderentes à literatura e foram identificadas 4 características com estratégias diferentes entre as duas organizações.

Estas análises evidenciam que a MC Sonae e a Worten reconhecem e investem em disponibilizar aos seus colaboradores um ambiente propício à inovação, apesar de parte das estratégias serem diferentes. Isto ainda mostra que as empresas podem aprender entre si quais práticas geram melhores resultados.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Inovação; Incentivos à criatividade organizacional; Retalho português.

Abstract

Organizational culture is widely acknowledge dimension in the literature as one of the major influences to foster creativity and innovation within companies. However, empirical studies are scarce on how companies approach this topic and whether the strategies for defining and implementing organizational culture for innovation differ from the theoretical ones.

To address this literature gap, a qualitative and explanatory study was conducted with the aim of analyzing the organizational culture for innovation in MC Sonae and Worten, two retail companies (in the food and electronics sectors, respectively) belonging to the same Portuguese group (Sonae) to answer the following questions: (i) Are there differences in the cultural practices for innovation among companies within the same group? and (ii) Are there differences between the practices implemented and those recommended in the literature?

To achieve these goals, interviews were conducted with the innovation director and the people manager from each company to identify how these organizations translate the key characteristics that stimulate an organizational culture for innovation. Additionally, an observation of the physical space of the companies was carried out to address the study's questions.

It was found that both companies implement most of the literature's recommendations regarding the characteristics of organizational culture for innovation, with only 3 out of the 18 characteristics differing from the theory. In this analysis, MC Sonae showed a closer alignment with the literature. However, in the comparison between the two companies, despite being part of the same group, MC Sonae and Worten have 7 characteristics with different strategies. Regarding the physical environment that impacts creativity and innovation, Worten demonstrates greater adherence to the literature, and 4 characteristics with different strategies were identified between the two organizations.

These analyses highlight that MC Sonae and Worten recognize and invest in providing their employees with an environment conducive to innovation, even though some differing strategies. This also indicates that companies can learn from each other about which practices yield better results.

Keywords: Organizational culture; Innovation; Fostering Organizational Creativity; Portuguese retail.

1. Introdução

Com o passar dos anos, o maior desafio para a maioria das empresas é sobreviver ao aumento da velocidade das mudanças tanto tecnológicas, quanto culturais (Nawaz, Nawaz, & Danish, 2011). Neste contexto, a inovação é destacada como um dos fatores críticos para a longevidade das organizações (Zeb et al., 2021). Por esta razão, a inovação é correlacionada positivamente com a performance da instituição (Hogan & Coote, 2014).

Para alcançar esses resultados, diversos estudos mostram que a principal chave para promover a inovação é a cultura organizacional (Hogan & Coote, 2014; Taha, Sirková, & Ferencová, 2016; Chen et al., 2018; Zeb et al., 2021). Neste contexto, a fim de extrair o melhor desta relação, os colaboradores precisam partilhar os "valores, crenças e pressupostos relacionados com a inovação" (Horta & Renato, 2008). Esses valores são comunicados através de diversos elementos, como a linguagem corporativa, espaço físico, cerimônias e normas, que impactam diretamente no comportamento para inovação (Schein, 1992, cit. por Hogan & Coote, 2014). Por exemplo, se a empresa quer estimular a inovação a partir da troca de conhecimento entre as equipas e reforçar a cultura de igualdade, o layout do escritório deve ser *open space*, com a eliminação de símbolos de status, como salas extravagantes para a alta gestão (Hogan & Coote, 2014). Com isso, é necessário avaliar como os valores culturais associam-se com os elementos citados, para um melhor incentivo à inovação.

Ao investigar sobre a relação entre a cultura organizacional e a inovação, foram encontrados muitos estudos teóricos sobre o tema (Martins & Terblanche, 2003; Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2006; Bruno-Faria & Fonseca, 2014; Taha, Sirková, & Ferencová, 2016; Zeb et al., 2021). Porém foi levantada a necessidade de estudos empíricos para comprovar as descobertas teóricas (Martins & Terblanche, 2003). Além disso, estudos de caso especificamente para o retalho são limitados (Hristov & Reynolds, 2015). A partir das lacunas apresentadas, esta dissertação visa analisar a cultura organizacional para inovação de duas grandes empresas de retalho de um mesmo grupo português, uma de retalho alimentar (MC Sonae) e outra de eletrónica (Worten), para responder duas questões: (i) Há diferença entre as práticas culturais para inovação executadas pelas empresas do mesmo grupo? (ii) Há diferença entre as práticas realizadas versus as recomendadas pela literatura?

Dado este objetivo, foi realizado um estudo de caso qualitativo explanatório (Yin, 2001), com a aplicação das técnicas de observação e entrevista. Estas técnicas foram executadas nas empresas selecionadas, de forma a perceber as práticas adotadas para estimular a inovação e, assim, comparar entre as empresas e entre as recomendações da literatura. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para identificar o estado da arte e levantar na literatura os principais conceitos, características da cultura organizacional e atributos do espaço físico que influenciam a inovação.

Esta perceção e comparação das ações que são aplicadas atualmente pelas empresas retalhistas, com foco em inovação, resultam na relevância deste estudo. Comparando com a indústria de manufatura, por exemplo, os retalhistas não são considerados tão inovadores, apesar de ser um mercado muito dinâmico e altamente competitivo (Olsson et al., 2019).

Com isso, a contribuição dos resultados desta investigação será tanto para a literatura, ao observar a aderência da teoria na aplicação prática, quanto ao nível empresarial, com a partilha de ações realizadas para promover a inovação através da cultura organizacional.

Esta comparação entre a teoria e a aplicação real é um dos interesses pessoais da autora deste estudo, pela possibilidade de perceber o que pode ser feito no contexto da cultura organizacional para favorecer o processo de inovação e, assim, ganhar vantagem competitiva. Além disso, a autora trabalha em uma das empresas investigadas, o que facilita o acesso às informações e fontes da organização e, possivelmente, com o desejo de colaborar com recomendações de oportunidades para promover a inovação interna.

2. Revisão de literatura

2.1. Cultura organizacional

Há muitas definições de cultura organizacional na literatura (Martins & Terblanche, 2003). Deshpandé e Webster (1989) definem-na como um padrão de valores partilhados que apoiam os colaboradores a compreender como funciona a empresa e, com isso, fornece normas de comportamento que devem ser seguidas (Brettel, Chomik, & Flatten, 2015). Para Schein (2004), este padrão é definido a partir da resolução eficiente de problemas de adaptação externa e integração interna e, devido aos bons resultados, pode ser disseminado para os novos funcionários como o caminho mais indicado para agir (Taha, Sirková, & Ferencová, 2016). Com essa aprendizagem incessante proveniente das constantes adaptações ao ambiente, a construção da cultura organizacional é um processo contínuo (Fonseca, 2013).

Para facilitar a compreensão da cultura organizacional, Schein dividiu a forma como a cultura se manifesta em três níveis: valores, normas e artefactos. Os valores são desenvolvidos a partir de contextos culturais e sociais, com o objetivo de definir as atitudes esperadas dentro do ambiente corporativo. Já as normas são as regras comportamentais, fundamentadas nos valores que direcionam a conduta de um grupo, e geralmente também determinam as punições, caso não haja cumprimento das mesmas. Por fim, os artefactos representam a tradução dos valores e normas em rituais, rotinas, linguagem, espaço físico e símbolos e, por isso, é a camada mais visível da cultura dentro da empresa (Hogan & Coote, 2014).

Similar ao modelo de Schein (2004), Cameron e Quinn (2011) ainda acrescentaram mais um nível nos elementos da cultura organizacional: os comportamentos explícitos. Este nível representa a forma de interação entre as pessoas da empresa, assim sendo, é classificado como o elemento mais visível.

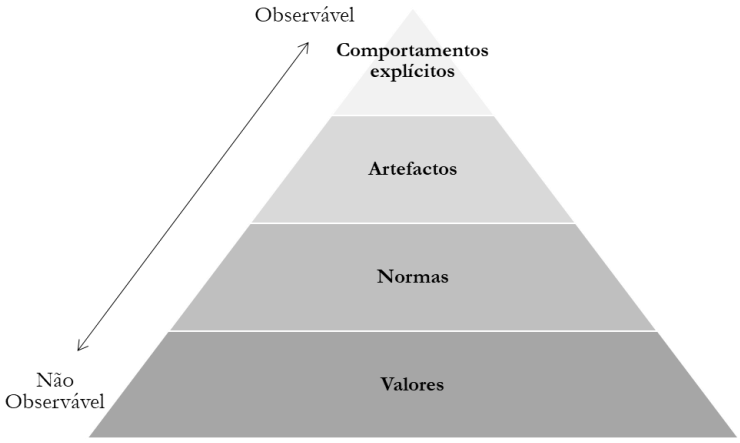


Figura 1 Elementos da cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011)

De acordo com Azeem et al. (2021), a cultura organizacional é um fator essencial para a performance eficaz da empresa, porque pode direcionar e providenciar um espaço adequado para a sustentabilidade competitiva. Cameron e Quinn (2011) reforçam que a maioria das instituições já reconhecem este poder da cultura organizacional para uma eficácia a longo prazo. Para esses autores, é difícil nomear "uma empresa de sucesso, líder na sua indústria, que não tenha uma cultura organizacional distinta e facilmente identificável", por exemplo: Coca-Cola, Disney, Sony e Microsoft (p.5). Ou seja, essas empresas desenvolveram e gerem uma cultura corporativa única e forte, que é capaz de (i) reduzir as incertezas coletivas, (ii) clarificar o que é esperado de cada funcionário, (iii) criar continuidade dos valores para além das gerações, (iv) criar identidade e comprometimento entre os membros e, (v) alinhar a visão de futuro (Cameron & Quinn, 2011). Com isso, todos os trabalhadores precisam perceber e aceitar os valores organizacionais (Andriopoulos, 2001).

Martin (1987, cit. por Martins & Terblanche, 2003) criou um modelo para caracterizar a cultura organizacional, baseada na interação entre os subsistemas organizacionais (objetivos e valores, estrutura, gestão, entre outros), o ambiente externo (social, industrial e cultura corporativa), sistemas internos (artefactos, valores e premissas básicas) e as dimensões da cultura. Este modelo destaca a importância da liderança no desenvolvimento da cultura ideal e considera as seguintes dimensões:

- Missão e visão: aponta a perceção individual da missão, visão e valores da empresa e como são traduzidos em metas mensuráveis.

- Ambiente externo: define o foco nos clientes externos e internos e a compreensão sobre a eficácia do envolvimento da empresa com a comunidade.
- Meios para atingir os objetivos: relaciona como a estrutura e os mecanismos corporativos ajudam na eficácia da companhia.
- Imagem da organização: determina como a empresa se posiciona para o mundo exterior.
- Processos de gestão: detalha como os processos de inovação, decisão, definição de metas, controle e comunicação ocorrem.
- Necessidades e objetivos dos funcionários: analisa a conexão entre os interesses do funcionário com os da empresa.
- Relações interpessoais: busca compreender a relação entre a liderança e os subordinados e na gestão de conflitos.
- Liderança: enfatiza em áreas específicas que fortificam a liderança.

A partir deste modelo é possível determinar quais dimensões da cultura organizacional influenciam o grau de inovação nas empresas (Martins & Terblanche, 2003).

2.2. Inovação

Assim como a cultura organizacional, a definição de inovação é discutida por muitos autores de diversos contextos profissionais. Para a OECD (2018, p. 20), "inovação é um novo ou melhorado produto ou processo (ou a combinação deles) que difere significativamente do anterior e que foi disponibilizado para potenciais utilizadores (produto) ou foi trazido para utilização em uma nova unidade (processo)". Já para West e Farr (1990), inovação é a introdução e aplicação intencional de novas ideias, processos, produtos ou procedimentos, que seja significativamente benéfico para um indivíduo, organização ou até para o nível de sociedade (Martins & Terblanche, 2003). A partir dessas definições, é possível concluir que a inovação consiste na aplicação de novas ideias, seja de produtos ou processos, com o objetivo de gerar benefícios para um certo grupo, com variação de alcance desde um indivíduo até a sociedade.

Alguns autores criaram taxonomias para compreender os tipos de inovação em diferentes perspetivas. A taxonomia definida pela OECD (2018) é com base no propósito da inovação, em que o primeiro nível está dividido no objeto da inovação Produto ou Processo de Negócio.

A inovação de Produto é composta pelos tipos: Produtos e Serviços. Os Produtos são objetos tangíveis, cujo seu direito de propriedade pode ser transacionado. Já os Serviços são "atividades intangíveis que são produzidas e consumidas simultaneamente e que alteram as condições dos utilizadores" (p. 71) (OECD/ Eurostat, 2018). Ambos os tipos ainda podem incluir alguns produtos de captura de conhecimento, que representam as informações digitais fornecidas, armazenadas e comunicadas, seja no formato de Produto (podem ser vendidas), seja no formato de Serviço (através de licenças). Para ser considerada inovação, é preciso providenciar melhorias significativas em pelo menos uma característica ou especificação de performance do Produto, por exemplo: adição de novas funcionalidades e melhorias na durabilidade e usabilidade.

Em relação à inovação em Processo de Negócio, todas as funções de negócio podem ser âmbito de inovação, sejam atividades "core business" ou de suporte, sejam internas ou terceirizadas (OECD/ Eurostat, 2018). Sendo assim, este nível é dividido em 6 tipos:

i. Produção de produtos ou serviços: processos que produzem o produto ou serviço;
ii. Distribuição e Logística: atividades de processamento do pedido, armazenamento, transporte e entrega;
iii. Marketing e Comercial: funções de venda e pós-venda, gestão de preços e gestão de marketing (exemplo: promoção, embalagem, participação em feiras);
iv. Sistemas de informação e comunicação: processos de fornecimento e manutenção de hardware e software, processamento de dados e outras atividades relacionadas à Tecnologia da Informação;
v. Administração e Gestão: atividades de gestão estratégica, contabilidade, auditoria, gestão de recursos humanos, compras, entre outras.
vi. Desenvolvimento de produtos e processos de negócio: atividades para definição e desenvolvimento de produtos ou processos de negócios da empresa.

Uma outra abordagem de classificação dos tipos de inovação foi criada por Larry Kelley et al. (2013), designada como "Dez tipos de Inovação", desenvolvida a partir de uma análise a mais de 2.000 empresas inovadoras (Fonseca, 2013). Este modelo categoriza os tipos em 3 principais blocos: Configuração, Oferta e Experiência, representados na Tabela 1.

Bloco	Tipo	Descrição
Configuração	**Modelo de lucro**	O que pode ser feito para a empresa gerar mais lucro, a partir do entendimento das necessidades do cliente e desenvolvimento de novas formas de monetização.
	Rede	Melhorias na forma de relacionamento com stakeholders, para criação de valor.
	Estrutura	Melhorias na estrutura de processos da organização: o que é necessário, se é possível ser melhorado e/ou se pode ser terceirizado.
	Processo	Melhorias no método de fazer o trabalho para aumento de eficiência, seja pela redução do custo ou do tempo de produção, por exemplo.
Oferta	**Desempenho do produto**	Inclusão ou melhoria nas características e funcionalidades do produto existente ou desenvolvimento de novo produto.
	Sistema do produto	Inclusão ou melhoria de produtos ou serviços complementares.
Experiência	**Serviços**	Inovação no relacionamento entre o cliente e a empresa e produto.
	Canal	Melhorias nos canais que os clientes podem descobrir e interagir com a empresa.
	Marca	Melhorias na marca (valores, posicionamento, benefícios) para ser a primeira escolha dos potenciais clientes.
	Envolvimento do cliente	Inovação nas interações com os clientes.

Tabela 1. 10 Tipos de Inovação (Keeley, Walters, Pikkel, & Quinn, 2013)

Para ambas abordagens, uma inovação pode envolver mais de um tipo de inovação, ou seja, não são mutualmente excludentes (OECD/ Eurostat, 2018). Além disso, é possível observar algumas semelhanças entre os modelos, como a tipificação de inovação em produto e a preocupação em destacar inovação em processos, apesar da agregação ser diferente. Como principal diferença, o modelo de Keeley et al. (2013) traz a dimensão de experiência do cliente junto a empresa e ao produto.

2.3. Cultura organizacional para inovação

A influência da cultura organizacional para o grau de inovação das empresas já é clara para variadas referências. Esta correlação aumentou o interesse em descobrir quais características da cultura organizacionais estimulam a inovação (Halim et al., 2014) e, consequentemente, aumentam a performance das empresas. Porém, apesar dos diversos estudos, ainda não há um consenso nesta definição (Martins & Terblanche, 2003).

Uma das autoras mais citadas neste tema, Teresa Amabile definiu quais qualidades individuais influenciam a criatividade e quais características do ambiente corporativo influenciam a criatividade (1988). Entretanto, neste estudo será analisado somente a dimensão corporativa. No Modelo de Inovação Organizacional construído por Amabile, são destacados três componentes básicos, que impactam no sucesso da inovação: Motivação, Recursos e Habilidades (Amabile, 1988).

O componente **Motivação** é referente à orientação básica da organização para inovação, determinada e comunicada pela alta liderança, com o apoio da média liderança para motivar os demais níveis. Esta motivação para inovar é formada pelo valor dedicado à inovação, pela disposição ao risco, pelo sentimento de orgulho dos colaboradores e pela estratégia de liderança ofensiva.

Já o componente **Recursos** está relacionado com tudo o que a companhia tem para apoiar a inovação, independente da área da empresa. Como exemplo, colaboradores com conhecimentos e capacidades específicas para implementar inovação, sistemas de produção, orçamento alocado para inovação, recursos para pesquisa de mercado, base de dados com informações importantes, entre outros.

As **Habilidades** em gestão da inovação têm como âmbito o gerenciamento à nível organizacional e à nível de projetos. Estas habilidades incluem: equilíbrio entre liberdade e restrição, definição de metas de forma rígida no nível de missão e resultados gerais, mas flexível no nível do progresso processual e gestão participativa e colaborativa. Além disso, inclui os sistemas de comunicação aberta em todas as direções, feedbacks construtivos, recompensa e reconhecimento dos esforços criativos, influência de decisões difusas, ausência de estruturas de gestão formais e complexas, ausência de pressões de tempo arbitrárias e excessivas e apoio a colaboração entre as equipas.

Dentre esses componentes, a Motivação é considerada a mais importante, por ser o elemento combustível para a utilização inovadora dos Recursos e das Habilidades. Este modelo é representado no esquema da Figura 2, em que os componentes devem existir minimamente para haver inovação organizacional e eles sobrepõem-se em maior ou menor nível, onde quanto maior a sobreposição, maior o nível de inovação, chamada de "interseção de criatividade".



Figura 2 A interseção criativa (Amabile, 1988)

Martins e Terblanche também construíram um modelo para análise da influência da cultura organizacional na criatividade e inovação, que está dividido em cinco dimensões: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de suporte, Comportamentos que incentivam a inovação e Comunicação (Martins & Terblanche, 2003).

- **Estratégia:** definição de visão e missão com foco no futuro, para estimular o desenvolvimento de novos produtos e serviços orientados ao cliente/ mercado. É

imprescindível que os colaboradores percebam a estratégia e o gap entre o presente e o futuro, para que possam atuar de forma inovadora.

- **Estrutura:** algumas características da estrutura organizacional estimulam a criatividade e a inovação, como os valores de flexibilidade, liberdade e equipas colaborativas. A flexibilidade pode ser alcançada com altos níveis de responsabilidade e capacidade de adaptação. Em relação à liberdade, o funcionário deve ter a autonomia e o poder de decisão de fazer o seu trabalho como achar melhor, dentro das diretrizes determinadas. Neste caso, os gestores têm o papel de empoderar os colaboradores, ao invés de controlá-los. Já a colaboração entre equipas, quando bem coordenada, permite complementar as habilidades entre os talentos, com base no respeito e confiança entre os indivíduos.

- **Mecanismos de suporte:** nesta dimensão estão incluídos tanto recursos como tempo, informação tecnológica e pessoas criativas, quanto o processo de recompensa e reconhecimento. Uma empresa que estimula criatividade deve liberar tempo aos colaboradores para pensar criativamente e experimentar novos projetos. Ao contrário, empresas que focam somente em produtividade e redução de equipa, acabam por não desenvolver um ambiente propício para inovação. Em relação à informação tecnológica, esta é traduzida na disponibilidade de recursos de acesso à informação, comunicação e colaboração. As pessoas criativas são eleitas desde o processo de recrutamento, com a seleção de colaboradores que partilham dos mesmos valores corporativos, mas que possuem diferentes backgrounds. Por fim, as recompensas e reconhecimentos devem ser feitas à nível individual e de equipa, por meio de métodos que sejam inspiradores para a organização. Através deste processo é possível estimular o comportamento esperado de criatividade e inovação.

- **Comportamentos que incentivam a inovação:** são valores e normas que se manifestam em comportamentos que podem promover ou não a criatividade. Um desses comportamentos é a forma como os erros são tratados, ou seja, se há punição, se são ignorados ou se é visto como oportunidade de aprendizado. Em culturas inovadoras, os erros são tratados como caminho de aprendizagem contínua, com estímulos de troca de conhecimento intra e interempresas. Outro comportamento destacado pelos autores é a abertura ao risco. Neste caso, é importante encontrar o equilíbrio do grau de aceitação do risco. Isto pode ser conquistado através da

atribuição de responsabilidade de monitoração dos riscos. A competição também é incluída como um comportamento desejável para estimular a inovação, em que a liderança deve criar um ambiente para debate de ideias. Além disso, os gestores têm de criar uma cultura que suporta a mudança de maneira positiva para incentivar as inovações. Por fim, ainda é citada a tolerância ao conflito, para geração de conflitos construtivos de ideias.

- **Comunicação:** promoção de comunicação aberta e transparente promove a inovação, dado que os colaboradores podem sentir-se seguros em expor suas ideias e agir criativamente, seja dentro da equipa, seja com outras áreas.

Essas determinantes sobrepõem-se e interagem entre si, para estimular a criatividade e a inovação. Na figura 3 é possível visualizar o esquema deste modelo de forma resumida.

Dimensões da cultura organizacional que influenciam a criatividade e inovação				
Estratégia	**Estrutura**	**Mecanismos de suporte**	**Comportamentos que incentivam a inovação**	**Comunicação**
• Visão e missão • Propósito	• Flexibilidade • Liberdade (autonomia, empoderamento, tomada de decisão) • Colaboração entre equipas	• Disponibilidade de recursos (tempo, informação tecnológica e pessoas criativas) • Recompensa e reconhecimento	• Tratamento de erros • Geração de ideias • Cultura de aprendizagem contínua • Abertura ao risco • Competitividade • Cultura de mudança • Gestão de conflitos	• Comunicação aberta

Figura 3 Dimensões da cultura organizacional que influenciam a criatividade e inovação (Martins & Terblanche, 2003)

A partir dos dois modelos apresentados, foi feita uma análise comparativa das características da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação, que pode ser observada na Tabela 2. Para aquelas características que não foram identificadas explicitamente pelo modelo, foi feita uma proposta em que dimensão seriam classificadas e estão diferenciadas pelo asterisco.

Características que influenciam criatividade e inovação	**Modelo de Amabile (1988)**	**Modelo de Martins & Terblanche (2003)**
Visão e missão	Motivação para inovar	Estratégia
Abertura ao risco	Motivação para inovar	Comportamentos que incentivam a inovação
Estratégia de liderança ofensiva	Motivação para inovar	*Estratégia**
Pessoas com conhecimentos e capacidades para inovar	Recursos no domínio da tarefa	Mecanismos de suporte
Sistemas de produção	Recursos no domínio da tarefa	Mecanismos de suporte
Recursos de acesso à dados e pesquisas de mercado	Recursos no domínio da tarefa	Mecanismos de suporte
Liberdade	Habilidades em gestão de inovação	Estrutura
Flexibilidade	Habilidades em gestão de inovação	Estrutura
Estruturas de gestão simples	Habilidades em gestão de inovação	*Estrutura**
Comunicação aberta	Habilidades em gestão de inovação	Comunicação
Recompensa e reconhecimento	Habilidades em gestão de inovação	Mecanismos de suporte
Colaboração entre equipas	Recursos no domínio da tarefa*	Estrutura
Tratamento de erros	Habilidades em gestão de inovação*	Comportamentos que incentivam a inovação
Geração de ideias	Habilidades em gestão de inovação*	Mecanismos de suporte
Cultura de aprendizagem contínua	Habilidades em gestão de inovação*	Comportamentos que incentivam a inovação
Competitividade	Habilidades em gestão de inovação*	Comportamentos que incentivam a inovação
Cultura de mudança	Habilidades em gestão de inovação*	Comportamentos que incentivam a inovação
Gestão de conflitos	Habilidades em gestão de inovação*	Comportamentos que incentivam a inovação

Tabela 2 Comparação entre os modelos de cultura organizacional para inovação (autora)

Esta análise comparativa reforça que ainda não há um consenso na literatura que defina quais características da cultura organizacional impactam diretamente no incentivo à inovação, apesar de algumas similaridades. Para este estudo, todas as características dos dois modelos serão analisadas no estudo de caso, para propiciar uma análise mais completa.

2.4. Influência do ambiente físico para criatividade e inovação

Conforme comentado anteriormente, o espaço físico é uma das formas de tradução visível da cultura organizacional e diversos estudos já comprovaram o seu impacto direto em criatividade.

Um espaço que incentiva dinâmicas criativas é uma estrutura física projetada para apoiar o processo criativo, composto por diferentes elementos que visam estimular a criatividade (Thoring et al., 2019). Apesar de ser um tema amplamente discutido nas últimas décadas, ganhou maior notoriedade quando empresas como Google, Apple e Meta implementaram espaços de trabalho mais atraentes e flexíveis em grande escala. Desde então, as empresas têm o desafio de projetar locais de trabalho inovadores, que atraiam colaboradores talentosos e que aumentem a criatividade no dia-a-dia (Meinel et al., 2017). Além disso, este tipo de espaço costuma gerar bem-estar em termos de satisfação e, consequentemente, reduz a intenção de mudar de empresa (Dul & Ceylan, 2011).

Vale ressaltar que os ambientes visualmente estimulantes não são importantes somente para aqueles que trabalham diretamente com tarefas criativas, como as equipas de design de produtos e marketing. Também devem ser pensados para qualquer trabalho e para qualquer nível hierárquico (Dul & Ceylan, 2011). Principalmente por esta razão, que a maioria dos estudos não especifica exatamente como estes espaços devem ser (Thoring et al., 2019), pois não há fórmula testada e comprovada para esta diversidade. Ceylan, Dul, & Aytac (2008) foram os primeiros a explorar a relação entre as características do ambiente físico e a criatividade à nível de gerência. Porém, os autores sugeriram que estudos futuros investigassem a influência das características do ambiente criativo em relação a traços de personalidade (por exemplo, pessoas introvertidas versus extrovertidas) e em relação a diferentes culturas. Essas foram algumas sugestões, mas existem inúmeras variáveis e combinações que podem ser analisadas.

A fim de perceber quais eram os conceitos mais citados pela literatura em relação aos espaços criativos, Thoring et al. (2019) fizeram uma revisão sistemática da literatura ao analisar 70 fontes relevantes. Um dos interesses deste estudo foi listar quais características concretas e configurações do ambiente criativo foram apontadas pelas referências em diferentes tipos de contexto (por exemplo: educacional, corporativo e laboratórios de inovação). Os autores chegaram em uma lista de 40 conceitos, tendo excluído aqueles que só foram citados por apenas uma referência. Deste total, 18 conceitos foram mencionados por pelo menos 5 estudos e estão representados na Tabela 3.

Conceitos identificados	Descrição	#
Infraestrutura Técnica	Wi-Fi, prototipagem rápida, impressora, brainstorming eletrónico etc.	16
Acesso à Equipamento	Materiais e ferramentas estão visíveis e prontos para utilizar	16
Superfícies para escrita	Conhecimento e pensamento visualmente transmitidos em quadro branco etc.	14
Vistas externas	Janelas para a natureza, céu, ao ar livre	12
Espaço para reuniões face-a-face	Salas ou assentos disponíveis para reuniões	12
Plantas	Plantas de interior, áreas verdes, imagens da natureza no papel de parede	10
Espaço aberto	Escritório de plano aberto, para estimular comunicação entre os colaboradores	9
Vistas internas	Vistas entre/ através das salas, para contato visual e estimulação	7
"*Buzz*"	Atmosfera ocupada, caos, vivacidade	7
Brinquedos e jogos	Jogos de computador, mesa de pingue-pongue, etc. para interação e distração	7
Trabalho remoto	Deslocamento da rotina diária proporciona autonomia	6
Espaços abertos	Natureza, jardins, acesso ao ar puro	6
Dimensão do espaço	Grandes espaços fornecem espaço para o pensamento	6
Arquitetura não-convencional	Assimetria, paredes com curva e espaços mortos, pode ativar a criatividade	6
Café e Cozinha	Espaço para reuniões casuais	6
Mobílias flexíveis	Cadeiras altas ou cadeiras giratórias reforçam o movimento corporal	6
Formatos complexos	Ornamentos e texturas são visualmente estimulantes	5
Espaço/ Itens pessoais	Espaços de trabalho ou objetos atribuídos permitem a expressão pessoal	5

Tabela 3 Características do espaço físico que estimulam a criatividade (Thoring et al., 2019)

Outro estudo de revisão sistemática da literatura relativo aos espaços de trabalho que aumentam a criatividade foi realizado por Meinel et al. (2017), porém com foco em estudos empíricos. Desta forma, os autores conseguiram trazer ideias mais concretas de como os espaços devem ser projetados e o tipo de efeito na criatividade (positivo e/ou negativo, sem efeito ou tendência). Um resumo do resultado do estudo está representado na Tabela 4.

Ao comparar os dois estudos apresentados, todas as características listadas por Meinel et al. (2017) estão contempladas nos conceitos identificados por Thoring et al. (2019), exceto os "elementos intangíveis do escritório" e o "espaço para relaxamento", que foi levantado por Thoring et al., mas foi mencionado em menos de 5 referências. Por isso, para este estudo foi utilizada a lista proposta por Thoring et al. (2019), mas contemplando também os detalhes do estudo de Meinel et al. (2017).

Características	**Efeito**	**Descrição**
Elementos do escritório		
Elementos intangíveis		
Som	+/-	+ Música de fundo, silêncio e ausência de ruído - Ambientes com ruído
Cor	+/-	Não houve consenso entre cor quente x fria nos estudos analisados, mas a ausência de cor inibe a criatividade
Luz	+/-	+ Luz consistente e controlável
Temperatura	+/-	+ Temperatura e umidade adequada - Altas temperaturas
Cheiro	(+)	+ Ar fresco e ausência de mal cheiro
Elementos tangíveis		
Mobílias	(+)	+ Mobílias (cadeiras, mesas e armários) ergonómicas, confortáveis e móveis
Plantas	+	+ Presença de plantas naturais no escritório e salas
Equipamentos de escritório	+	+ Equipamentos adequados: quadro branco, flipchart, Wi-Fi, equipamento audiovisual e computadores
Janela/ vista	+	+ Janelas e vistas para fora do escritório, com preferência de vista para a natureza
Decoração	+	+ Ambientes com complexidade visual: paredes desenháveis, obras de arte, livros, luminárias e itens pessoais

Materiais e superfícies	(+/-)	+ Materiais naturais como madeira, mármore e couro - Materiais sintéticos como laminado de plástico, fibras sintéticas, carpete e aço
Layout do espaço		
Privacidade (possibilidade de isolamento de presença ou visão)	+/-	A privacidade e visibilidade são úteis a depender da fase do processo criativo - privacidade para criatividade individual e visibilidade para criatividade da equipa
Flexibilidade e customização do espaço, equilíbrio de convívio	+	+ Flexibilidade: divisórias móveis + Customização: personalização do local de trabalho + Equilíbrio entre interação social e privacidade
Layout do escritório	+/-	+ Espaços interconectados e open space
Tamanho do escritório	(+/-)	+ Distância confortável entre os colaboradores e espaços para reuniões e visitas - Espaços apertados
Complexidade	+/-	Não houve consenso entre alta x baixa complexidade
Tipos de espaço		
Relaxamento	+	+ Áreas para relaxamento e descanso com sofás e ambiente caseiro
Espaço social	+	+ Espaços de lazer como sala de jogos, cafés e lounges
Espaço para rabisco	+	+ Sala para rabisco que pode incluir artefactos inspiradores, como brinquedos
Espaço lúdico	n.s.	Arte estimulante e formas não convencionais, como escorregadores, baloiço e objetos decorativos

Nota: + = efeito positivo; +/- = efeito positivo e negativo; n.s. = efeito não significante; ( ) = tendência

Tabela 4 Características do espaço de trabalho que influenciam a criatividade (adaptado de Meinel et al., 2017)

3. Metodologia

Este capítulo descreve a abordagem metodológica do presente estudo, além dos procedimentos selecionados para as fases de coleta e análise de dados.

3.1. Tipo de investigação

Como definido na introdução, a realização deste estudo tem como objetivo analisar a cultura organizacional para inovação de duas retalhistas de um mesmo grupo, a fim de comparar as práticas culturais entre as duas empresas e entre as empresas e as práticas recomendadas pela literatura. De forma a alcançar esse objetivo, foi escolhida a estratégia de realizar um estudo de caso qualitativo explanatório, dado que o foco do trabalho foi em "fenômenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real", o investigador tem pouco controlo sobre os eventos da análise, e a questão da investigação é do tipo "como" (Yin, 2001, p.19). Como duas empresas foram foco de avaliação, este estudo foi considerado como caso múltiplo, em que permite a replicação do método para verificação de práticas semelhantes e contrastantes (Yin, 2001).

Para a seleção das unidades de análise, o critério foi que a autora trabalha em uma das empresas escolhidas, o que facilita o acesso às informações e a motivação para possíveis recomendações. Já a outra unidade, também se trata de uma empresa de retalho, porém de um segmento diferente (eletrónica), pertence ao mesmo grupo económico e tem bons níveis de inovação, ao analisar a quantidade de projetos financiados desenvolvidos.

3.2. Recolha de dados

Para a etapa de recolha dos dados, foram escolhidas a técnica indireta de pesquisa bibliográfica e duas técnicas diretas, observação e entrevistas.

3.2.1. Pesquisa bibliográfica

Com o objetivo de construir um referencial conceitual-teórico para o trabalho, foi realizado um mapeamento da literatura dos principais conceitos relacionados ao tema. Para isto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, que engloba toda literatura pública, como jornais, revistas, livros e teses, que propiciou o exame de um tema

sob uma nova abordagem (Marconi & Lakatos, 2003). Esta pesquisa teve como principal base de dados os sites Web of Science e Scopus.

3.2.2. Observação

A técnica de observação corresponde à recolha de informação por meio do contacto direto com as situação específicas, de modo intencional e sistemático (Aires, 2015). Neste estudo foi aplicada a observação não-participante naturalista, em que foi realizada no contexto da ocorrência, sem intervenção e estímulos por parte do observador, ou seja, os atores participaram de forma natural durante a interação (Aires, 2015). Esta abordagem foi escolhida principalmente pela facilidade em registar informações não-verbais e pela garantia da credibilidade dos resultados, ao observar os dados pessoalmente.

Para a seleção do cenário de observação, foi escolhido o edifício onde se instala a direção de Inovação de cada empresa. Esta recolha de informações foi guiada a partir de uma matriz de observação, Tabela 5, e registada por meio de checklist e fotografias. Para ambas as empresas foi determinado o mesmo tempo de visita, com 20 minutos para cada edifício. Pela dificuldade em observar todos os edifícios e em acompanhar mais horas da sala de inovação, os resultados das observações foram complementados com as entrevistas.

Características	**Pontos de observação**
Elementos do escritório	
Elementos intangíveis	
Som	Como é o som ambiente? Há muito ruído? Qual tipo de ruído?
Cor	O ambiente é colorido? Quais cores estão presentes e dominantes?
Luz	Como é a iluminação? É possível controlar a intensidade da luz?
Temperatura	Qual é a temperatura média do ambiente? É possível controlá-la? Qual é o sentimento da temperatura (frio x calor x confortável)?
Cheiro	O ambiente possui algum cheiro? Qual cheiro? É agradável?
Elementos tangíveis	

Mobílias	Quais são as características das mobílias? São ergonómicas? Na sala de inovação, as mobílias são móveis?
Plantas	O ambiente interno possui plantas? Qual é a quantidade e tamanho? Existe área verde externa? Existe jardim horizontal ou vertical?
Equipamentos de escritório	Quais são os equipamentos de escritório disponíveis? Quadro branco/ paredes que podem escrever? Equipamento audiovisual? Wi-Fi?
Janela/ vista	Qual é a vista externa do escritório?
Decoração	Como é a decoração do espaço? Há artes, grafismos ou outros elementos lúdicos?
Materiais e superfícies	Quais são os tipos de materiais utilizados no design interno (materiais naturais x materiais sintéticos)?
Layout do espaço	
Privacidade	Quais tipos de sala são disponibilizados? Possui sala de concentração e de colaboração?
Flexibilidade e customização do espaço, equilíbrio de convívio	É possível personalizar o local de trabalho com objetos pessoais?
Layout do escritório	Como é o layout do escritório? É open space?
Tamanho do escritório	A distância entre as mesas dos colaboradores é confortável? Possui espaços para reuniões?
Tipos de espaço	
Relaxamento	Possui espaço para relaxamento? Quais são as características?
Espaço social	Possui espaço social, para reuniões casuais? Quais são as características?
Espaço para rabisco	Possui espaço para rabisco? Quais são as características?
Espaço lúdico	Possui espaço lúdico? Quais são as características?

Tabela 5 Matriz de observação do espaço físico (autora)

3.2.3. Entrevista

Além da técnica de observação, também foram realizadas entrevistas para perceber a respetiva cultura organizacional para a inovação. As entrevistas foram individuais e semiestruturadas, ou seja, a interação foi entre duas pessoas, conduzida a partir de um guião de perguntas, mas sem categorias de respostas pré-definidas e com liberdade de alterar a ordem das perguntas e acrescentar outras, se necessário (Aires, 2015). Este formato foi escolhido, por ser mais flexível e, assim, compreender melhor um tema mais subjetivo.

Como entrevistados, foram escolhidos o diretor de inovação e o gestor de recursos humanos de cada empresa, pois são aqueles que possuem o maior domínio e influência sobre a cultura organizacional para inovação. As interações tiveram duração de 60 minutos e foram conduzidas pessoalmente a partir de um guião.

Para cada característica que influencia a criatividade e inovação, partilhada no capítulo de revisão da literatura, foi levantada uma questão para descobrir as práticas que são aplicadas em cada empresa. Esta diferenciação foi feita com o intuito de focar nos projetos de inovação da companhia.

A fim de dinamizar a entrevista, foram elaboradas cartas para cada característica com sua respetiva pergunta. Antes de iniciar as questões, foi aplicada uma dinâmica, para que o entrevistado pudesse ordenar quais características eram mais importantes para o estímulo da criatividade e inovação. Com isso, foi dada a opção ao entrevistado de escolher responder as questões na ordem determinada pela autora ou pela ordem de prioridade escolhida.

Características que influenciam criatividade e inovação	**Perguntas da entrevista**
Abertura ao risco	O foco dos projetos do departamento de inovação é mais incremental ou mais disruptivo?
Espaço físico	Considera que o espaço físico oferecido é adequado para estimular a criatividade e a inovação? Porquê? Se não, o que mudaria?
Sistemas de produção	Existe alguma ferramenta de gestão de projetos, que permite verificar o processo e os resultados dos projetos de inovação anteriores? Se sim, quem tem acesso?
Geração de ideias	Os colaboradores têm tempo dedicado para gerar ideias? Como costuma ser definido? Existem sessões sistemáticas de brainstorming ou outras técnicas de geração de ideias?
Colaboração entre equipas	Quais são as ferramentas que suportam a colaboração entre as equipas? Como é incentivada a partilha de conhecimento?
Comunicação aberta*	Como está estruturada a comunicação interna? Há sistemas para comunicação top-down, bottom-up e lateral? Quais são?
Recursos de acesso à dados e pesquisas de mercado	Quais fontes de dados são disponibilizadas para apoiar a criatividade e inovação? (pesquisas de mercado, agências de tendências, indicadores)
Framework de processo	Existe um framework (visualização esquemática) do vosso processo de inovação? É aplicado regularmente? É divulgado?

Estruturas de gestão simples	Como funciona o processo de aprovação de um projeto de inovação?
Cultura de mudança	Os projetos de inovação costumam ter processo de gestão da mudança? Como funciona?
Liberdade*	Em que nível os colaboradores têm autonomia de tomada de decisão no seu trabalho diário?
Recompensa e reconhecimento e Tratamento de erros	Quais são os meios utilizados para reconhecer o sucesso das inovações? A organização reconhece somente o sucesso ou também as falhas de inovação? Se sim, como?
Flexibilidade*	Os colaboradores têm flexibilidade de trabalhar em espaços e horários diferentes? Como funciona?
Estratégia de liderança ofensiva	Quais são as principais competências desejadas em um líder?
Pessoas com conhecimentos e capacidades para inovar	Quais são as principais competências desejadas em uma equipa inovadora? Considera que a equipa atual tem este perfil?
Cultura de aprendizagem contínua*	Existe formação específica na área de inovação? Quais são os temas? Qual é a frequência? Quais colaboradores são convidados?
Gestão de conflitos*	Visto que o processo de inovação é essencialmente colaborativo, é difícil que não haja conflitos interpessoais, interdepartamentais. Como estes conflitos são geridos?
Competitividade*	Há incentivo da competitividade entre departamentos e equipas? Acha que esta competitividade interna contribui para a inovação em termos de velocidade ou qualidade dos resultados?

Tabela 6 Primeira versão do guião de perguntas da entrevista semiestruturada (autora)

Antes da entrevista oficial para a recolha de dados para o estudo, foi realizada uma simulação da entrevista com o gestor de inovação de uma das empresas, com um protótipo das cartas. Esta simulação teve como objetivo analisar se o tempo para a interação estava adequado, analisar a dinâmica da entrevista, perceber a compreensão das perguntas do guião, entre outros feedbacks.

Nesta simulação foi possível perceber a necessidade de ajustar a dinâmica de colocar as cartas com as características por ordem de prioridade, em que, inicialmente, foram colocadas as cartas lado a lado, mas o entrevistado demorou mais tempo até ler todas. Por isso, para as demais entrevistas, as cartas foram entregues juntas e o entrevistado lia a carta e já posicionava a carta conforme a prioridade das anteriores. Outro ponto adicionado à dinâmica foi a indicação de como deveria ser a ordenação das cartas. Na simulação, a organização foi colocada de cima para baixo, com continuidade da esquerda para a direita. Para padronização

da entrevista a ordenação crescente foi feita da esquerda para a direta, dando continuidade para baixo.

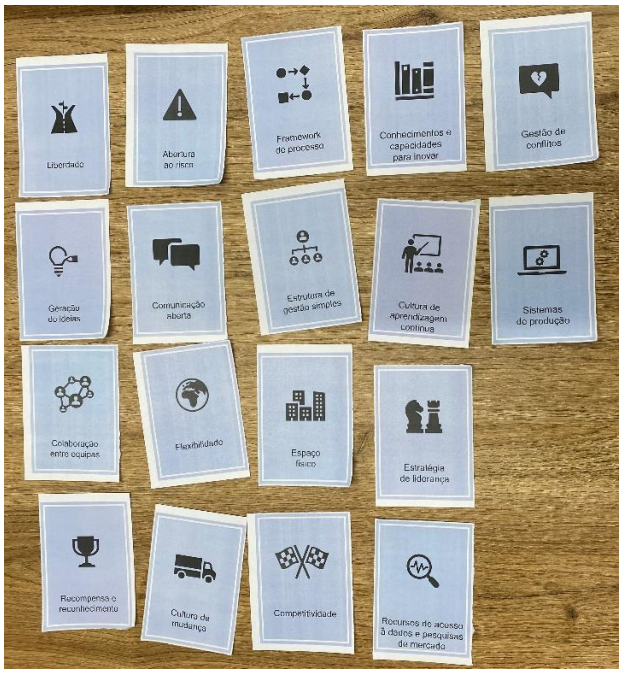


Figura 4 Prioridade das características que estimulam a inovação, de acordo com a entrevista de simulação

Além disso, duas perguntas foram ajustadas, para serem mais assertivas com o objetivo pretendido. Uma das perguntas alteradas foi em relação a "Cultura de mudança", em que na primeira versão estava mais voltada para o processo de gestão da mudança – "Os projetos de inovação costumam ter processo de gestão da mudança? Como funciona?". Esta foi substituída para o sentido de abertura à mudança dos colaboradores e a abordagem da área quanto à esta barreira – "Os colaboradores estão abertos à mudança? Quando necessário, como lidam com esta situação?". A outra pergunta ajustada foi referente à "Estratégia de liderança ofensiva", em que foi adicionado "no âmbito da inovação", a fim de limitar o contexto da resposta – "Quais são as principais competências desejadas em um líder, no âmbito da inovação?".

Por fim, por questões do limitado tempo de duração das entrevistas, preferiu-se filtrar as perguntas a serem realizadas aos diretores de inovação, retirando aquelas que já iam ser feitas aos gestores de recursos humanos. Com esta alteração, ficaram 12 perguntas aos representantes de inovação e 6 aos representantes dos recursos humanos. A versão final está representada na Tabela 7.

Características que influenciam criatividade e inovação	Perguntas da entrevista
Perguntas para Diretores de Inovação	
Abertura ao risco	O foco dos projetos do departamento de inovação é mais incremental ou mais disruptivo?
Espaço físico	Considera que o espaço físico oferecido é adequado para estimular a criatividade e a inovação? Por quê? Se não, o que mudaria?
Geração de ideias	Os colaboradores têm tempo dedicado para gerar ideias? Como costuma ser definido? Existem sessões sistemáticas de brainstorming ou outras técnicas de geração de ideias?
Colaboração entre equipas	Quais são as ferramentas que suportam a colaboração entre as equipas? Como é incentivada a partilha de conhecimento?
Sistemas de produção	Existe alguma ferramenta de gestão de projetos, que permite verificar o processo e os resultados dos projetos de inovação anteriores? Se sim, quem tem acesso?
Recursos de acesso a dados e pesquisas de mercado	Quais fontes de dados são disponibilizadas para apoiar a criatividade e inovação? (pesquisas de mercado, agências de tendências, indicadores)
Framework de processo	Existe um framework (visualização esquemática) do vosso processo de inovação? É aplicado regularmente? É divulgado?
Estruturas de gestão simples	Como funciona o processo de aprovação de um projeto de inovação?
Estratégia de liderança ofensiva	Quais são as principais competências desejadas em um líder, no âmbito da inovação?
Pessoas com conhecimentos e capacidades para inovar	Quais são as principais competências desejadas em uma equipa inovadora? Considera que a equipa atual tem este perfil?
Cultura de aprendizagem contínua	Existe formação específica na área de inovação? Quais são os temas? Qual é a frequência? Quais colaboradores são convidados?
Recompensa e reconhecimento e Tratamento de erros	Quais são os meios utilizados para reconhecer o sucesso das inovações? A organização reconhece somente o sucesso ou também as falhas de inovação? Se sim, como?
Perguntas para Gestores de Recursos Humanos	
Flexibilidade	Os colaboradores têm flexibilidade de trabalhar em espaços e horários diferentes? Como funciona?
Comunicação aberta	Como está estruturada a comunicação interna? Há sistemas para comunicação top-down, bottom-up e lateral? Quais são?
Liberdade	Em que nível os colaboradores têm autonomia de tomada de decisão no seu trabalho diário?

Cultura de mudança	Os colaboradores estão abertos à mudança? Quando necessário, como lidam com esta situação?
Competitividade	Há incentivo da competitividade entre departamentos e equipas? Acha que esta competitividade interna contribui para a inovação em termos de velocidade ou qualidade dos resultados?
Gestão de conflitos	Visto que o processo de inovação é essencialmente colaborativo, é difícil que não haja conflitos interpessoais, interdepartamentais. Como estes conflitos são geridos?

Tabela 7 Última versão do guião de perguntas da entrevista semiestruturada (autora)

4. Estudo de caso

4.1. Grupo Sonae

Com mais de 60 anos de história, a Sonae é uma multinacional, presente em 62 países, com portefólio diversificado em retalho, serviços financeiros, tecnologia, telecomunicações e imobiliária, com receita de 7.023 milhões de euros, em 2021 (Sonae, 2023).

A Sonae possui cinco valores que são partilhados por todas as empresas do grupo (Sonae, 2023):

- **Lideramos com impacto** – Transformamos ambição em ação. Queremos ter um impacto profundo no presente e no futuro.
- **Conduzimos o amanhã** – Somos empreendedores, acima de tudo. Desafiamos o status quo e preparamos para o futuro.
- **Avançamos juntos** – Valorizamos o talento de todos. Aprendemos com as aptidões, conhecimento e diferentes pontos de vista para pormos em marcha as melhores ideias.
- **Descomplicamos desafios** – O nosso foco torna tudo mais simples. Melhoramos constantemente para sermos cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis.
- **Fazemos o que está certo** – Comprometemo-nos em fazer o que está certo. Agimos de forma independente e transparente para tomar as decisões corretas.

Em 2018, o grupo promoveu a inovação a partir de 1.079 projetos de investigação e desenvolvimento (I&D), com 429 parcerias em 34 países, investindo 110M de euros (Sonae, 2023). Já em 2021, o grupo ocupou a quarta posição das empresas com mais despesa em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em Portugal, com investimento de 60 mil milhares de euros (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), 2023).

4.2. MC Sonae

4.2.1. Sobre a empresa

A MC Sonae é uma sub-holding do Grupo Sonae e destaca-se como líder no setor de retalho alimentar em Portugal, dentre as 16 cadeias do país (Statista, 2022). O início da

empresa foi marcado pela abertura do primeiro hipermercado no país (Continente), em 1985, resultado da joint-venture entre a Sonae e a Promodès (MC Sonae, 2023). Nos anos seguintes, a MC explorou uma abordagem multi formato, ao introduzir supermercados de grande dimensão (Continente Modelo), supermercados de proximidade (Continente Bom Dia) e lojas franquiadas de proximidade (Meu Super). Já em 2001, lançou a plataforma de comércio eletrónico de retalho alimentar (Continente Online), com o objetivo de atrair todos os formatos de compra dos consumidores (MC Sonae, 2023).

A partir de 2005, a MC começou a diversificar o seu portefólio com atuação no segmento de saúde, bem-estar e beleza, através da Wells, Dr. Well's, Go Natural e Arenal. Além disso, ainda desenvolveu outros negócios de crescimento como cafetarias (Bagga), artigos de papelaria, livros e serviços de conveniência (Note!), artigos e serviços para animais de estimação (ZU), lavanderias self-service (Washy) e decoração do lar (Home Story). No total, a empresa conta com 1.401 lojas, que atendem 4,2 milhões de clientes semanalmente, alcançando 5,9 mil milhões de euros em volume de negócios (MC Sonae, 2023).

A MC possui quatro pilares estratégicos que direcionam o crescimento e liderança onde atuam (MC Sonae, 2023):

- **Crescimento material**: (i) com foco nas lojas de conveniência e proximidade, com proposta centrada no cliente; e (ii) desenvolvimento do negócio de saúde, bem-estar e beleza, nos canais presentes.
- **Transformação digital**: tem como direção (i) o aumento da agilidade e eficiência da operação, a partir de competências e ativos digitais; e (ii) a evolução contínua de competências do futuro.
- **Apreciação do cliente**: (i) garantir a competitividade na perceção de valor pelo cliente; e (ii) assegurar distinção e liderança nas áreas-chave dos negócios.
- **Pessoas e planeta**: (i) reforçar a capacidade de atração e retenção de talento; e (ii) garantir a integração dos drivers chave de sustentabilidade no dia-a-dia dos negócios.

Para alcançar estas estratégias, a MC conta com a direção Digital & Inovação responsável por articular o modelo de Inovação e dinamizar os projetos de inovação de produto, gestão de inovação, digital, I&D e incentivos. Com foco em cooperação e cocriação, o modelo conta com os inovadores internos, as equipas MC e outras equipas da Sonae, e com os

inovadores externos, que inclui todos os parceiros, instituições e agências que participam dos projetos (MC Sonae, 2023).

4.2.2. Cultura organizacional para inovação

Para perceber a cultura organizacional para a inovação das unidades de análise, foram realizadas duas entrevistas a fim de capturar as principais práticas utilizadas para estimular a criatividade e inovação na MC Sonae, como mencionado anteriormente.

4.2.2.1. Entrevista com o diretor de inovação

Na entrevista com o diretor de inovação, ao pedir para colocar as características em ordem de prioridade de impacto no estímulo da criatividade e inovação dentro das empresas, foi ressaltado que "a maior dificuldade que as organizações têm é em tirar o valor da inovação, não necessariamente em criar condições para aparentemente existir inovação". Assim, a ordenação dos fatores dependeria do que a empresa tem interesse em otimizar. Porém, para manter consistência neste estudo, foi seguida a questão do estímulo à inovação. Com isso, a ordem priorizada está representada na imagem 5.



Figura 5 Ordem da entrevista com o diretor de inovação da MC Sonae

Estratégia de liderança

Para o entrevistado, este fator foi interpretado como a definição estratégica da empresa e como os líderes materializam esta estratégia e, por isso, selecionado como o mais prioritário. Entretanto, referente às capacidades esperadas de um líder, o mesmo deve ter claro como a inovação contribui para a estratégia da empresa, ou seja, como traduzir os objetivos de crescimento da empresa em necessidades de inovação.

Outra característica fundamental para um líder é estar disposto a correr riscos no investimento em projetos de inovação a fim de capturar valor para diferenciar face aos concorrentes. Para o diretor, sendo o risco fácil de identificar como probabilidade de acontecer e potencial impacto, ou seja, temas menos inovadores têm um potencial de impacto menor, mas a probabilidade de captura é relativamente maior. À medida que avança para um potencial de impacto maior, com probabilidade de captura mais incerta, está a entrar no mundo da inovação.

Abertura ao risco

Apesar de existir um departamento de inovação, a inovação é realizada de forma descentralizada, com a gestão de inovação centralizada. A gestão de inovação do departamento tem como objetivo medir e reconhecer as inovações, além de oferecer conhecimento e capacidade para inovar, sem o âmbito de gestão de projetos. Entretanto, na mesma estrutura organizacional, existem alguns projetos de inovação do âmbito da transformação digital, mas que poderiam estar em áreas separadas.

A equipa de Transformação Digital foi criada para centralizar os projetos de inovação, ao contrário do princípio de descentralização, pois a empresa está em uma fase de transição, em que os temas digitais são suficientemente diferenciadores e fora do âmbito das áreas de negócio, sem um dono natural. Além disso, o departamento de inovação tem como objetivo obrigar que a empresa pense permanentemente em inovação e a desafie a organização.

A inovação na MC Sonae é pensada em três níveis:

- Inovações completamente diferenciadores e com impacto no negócio, que ainda não são feitas por outras empresas.

- Inovações difíceis e diferenciadoras, que implicam um empenho grande, mas que já existe algum referencial no mundo, não necessariamente no mesmo mercado.
- Inovações já feitas no mercado, que podem ser compradas, mas que internamente é inovação, dado que não eram realizadas antes.

Quanto ao nível de disrupção das iniciativas do departamento de inovação, não existe uma regra, mas tendencialmente são mais disruptivas na forma como o negócio opera do que incrementais, enquadrando-se mais no segundo nível.

Conhecimentos e capacidades para inovar

O entrevistado dividiu as competências desejadas em uma equipa, relacionadas à inovação, em soft skills e hard skills. Referente à primeira, considera que abertura ao risco, colaboração e abertura à aprendizagem (estudar outras referências) são as competências fundamentais para aumentar a probabilidade de inovação. Já em relação às hard skills, menciona a importância de conhecer o processo de inovação, como gerar ideias e pesquisar tendências.

Nas áreas nas quais a inovação é um fator diferenciador, o diretor considera que a equipa possui as soft skills necessárias, não sendo limitante para a capacidade de inovar, mas que sempre pode melhorar. Porém, nas áreas processuais, a abertura ao risco não é tão desenvolvida, pelo foco ser mais direcionado às tarefas do dia-a-dia e, por isso, não há preocupação da organização em estimular esta competência nessas áreas.

As hard skills já são diferentes, dado que, embora a empresa ofereça o processo de inovação, ferramentas e abordagem estruturados, as equipas executam o processo de forma não padronizada. Neste quesito, o diretor reconhece ter oportunidade em ganhar mais competências e mais coerência no processo para induzir mais divergências de ideias e mais foco na execução, a fim de acrescentar mais valor mais rápido.

Recompensa e reconhecimento

A direção de inovação tem como ambição dar visibilidade constante das inovações e seus resultados capturados, ainda com oportunidade de melhorias. Uma das formas de reconhecimento é a partir de um evento chamado "Prémios de Inovação", que ocorre

anualmente. Este evento destaca 15 projetos do ano anterior, divididos nas categorias de Experiência do Cliente, Pessoas & Processo e Produto. Estas iniciativas são levadas para votação dos colaboradores e comissão executiva para selecionar um vencedor e uma menção honrosa de cada categoria. Além do reconhecimento das inovações, o evento ainda ajuda no processo de levantamento de projetos inovadores e na medição do impacto e grau de inovação, a partir da fase de candidatura para a premiação, dado que são executados de forma descentralizada. O diretor considera que este evento proporciona bastante visibilidade ao tema, apesar de ter perdido alguma relevância ao longo do tempo.

Em relação ao reconhecimento das falhas, a empresa ainda tem dificuldade em assumir rapidamente as falhas e não são reconhecidas formalmente. As iniciativas sem sucesso acabam por morrer ao longo do tempo, quando entra no esquecimento.

Cultura de aprendizagem contínua

A empresa oferece formações específicas sobre o processo de inovação e suas ferramentas, com base no Design Thinking, que são realizadas pontualmente. Para os programas corporativos periódicos, como o Programa Contacto (programa de jovens talentos) e o Clube dos Produtores (parceria com fornecedores), a gestão de inovação realiza a formação a cada edição, para induzir esta aprendizagem contínua de inovação.

Colaboração entre equipas

Com a introdução do modelo de trabalho híbrido (iniciado antes da pandemia), a empresa implementou o Microsoft Teams para a comunicação remota e digital. Hoje, é a ferramenta mais utilizada entre as equipas, porém não há uma orientação formal sobre como otimizar a utilização para colaboração e partilha de conhecimento.

Este cenário muda quando são trabalhados temas mais concretos, em que é preciso gerar ideias e convergir soluções, onde são utilizadas ferramentas como o Mural (ferramenta online que simula um quadro branco) ou até mesmo o modelo mais tradicional da sala física com post-its na parede.

Ao se tratar de equipas de gestão de produto, que normalmente envolvem tecnologia, as equipas trabalham com ferramentas de gestão de projetos e gestão de documentos, como o Jira e o Confluence, onde acabam por colaborar e partilhar conhecimento.

Framework de processo

A equipa de gestão da inovação disponibiliza uma recomendação do processo de inovação e ferramentas, com aplicação opcional. Porém, atualmente, é pouco utilizado pela organização. O entrevistado não sente que isto seja um fator negativo ou que influencie negativamente a capacidade de inovar, sendo os temas anteriores mais prioritários para melhoria.

Estrutura de gestão simples

O processo de aprovação dos projetos varia com o grau de inovação, mas não está formalizada em um modelo de governo e, com isso, pode variar entre as áreas. O processo descrito é a partir da experiência do diretor.

Para as inovações já feitas no mercado, se o líder decide implementar, muitas vezes o diretor da área não participa desta decisão. Entretanto, se for levado ao diretor, o mesmo decide e pode dar conhecimento ao seu administrador. Isto faz parte da cultura da empresa, em que "se há alguma hipótese de fazer algo para ficarmos melhor, as pessoas fazem, exploram e orientam as equipas a isso".

Ao se tratar de temas um pouco mais diferenciadores, o processo varia de acordo com o impacto do projeto. Ou seja, se o projeto for restrito somente a área de responsabilidade de uma direção, a aprovação é interna, com alinhamento entre o diretor e o administrador. Porém, caso o projeto tenha impacto em mais de uma área, é preciso envolver todas as direções impactadas, tornando o processo mais complexo, dado que todas precisam reconhecer o problema e dar a devida prioridade para as fases de conceptualização e execução. Caso a iniciativa esteja lenta, a organização questiona se a iniciativa é de fato relevante ou deve ser repriorizada.

Já na fase de execução dos projetos, em que a maioria necessita de desenvolvimentos tecnológicos, a empresa possui um processo de aprovação padronizado. Muitos

colaboradores acham que o processo deveria ser mais simples, pela quantidade de alinhamentos a serem feitos. Mas para o diretor, isto gera vantagens e desvantagens. Por um lado, acrescenta valor ao trazer para discussão diferentes perspetivas do problema e obriga a pensar nas necessidades dessas áreas. Por outro lado, por serem mais disruptivas, há uma maior resistência a mudança, que dificulta a implementação do projeto. No entanto, para esses casos, a própria organização já aprendeu a não alargar demasiado o número de pessoas envolvidas, para evitar entraves na iniciativa.

Um exemplo citado, foi o lançamento da loja Continente Labs, em 2021: a primeira loja sem caixas da Europa, por parte de um retalhista europeu (MC Sonae, 2021). Para a primeira versão da loja, o foco foi testar a tecnologia e, por isso, naquele momento não envolveram certas áreas que trariam diversas preocupações que a equipa não conseguiria responder. Já para as versões seguintes, começaram a trazer novas áreas para a discussão a fim de evoluir a experiência. O diretor comentou que se tivessem incluído todos desde o início, corriam o risco de só abrir a loja em 2024, e não teriam a oportunidade de testar e aprender ao logo do caminho.

Geração de ideias

Os colaboradores da MC Sonae não têm um tempo específico e dedicado para a geração de ideias. Isto é uma estratégia da organização, por acreditar que a cultura é suficientemente aberta para que as pessoas apresentem suas ideias para avaliar a execução e incorporação das ideias. Contudo, quando é identificado um problema/ desafio a ser resolvido, as equipas recorrem às técnicas de geração de ideias, com pessoas completamente dedicadas a pensar sobre a resolução do desafio.

Espaço físico

Para o entrevistado, no contexto de uma equipa centralizada é mais fácil de imaginar um espaço mais adequado para estimular a criatividade e a inovação. Porém, como a inovação da MC Sonae é descentralizada e os colaboradores não são dedicados à inovação, a empresa não oferece esta infraestrutura direcionada.

O diretor acredita que a proximidade física ajuda muito na aceleração do processo de inovação, principalmente na fase de execução, e gostava de ter algumas das equipas a

trabalhar de forma mais próxima. Porém, com os diferentes modelos de trabalho (opção presencial, híbrida ou remota) e diversos escritórios, fica mais difícil alcançar esta proximidade. Por isso, esta característica já teve um papel mais importante dentro da organização e, atualmente, buscam encontrar ferramentas e abordagens que repliquem as vantagens no espaço físico no ambiente digital.

Sistemas de produção

Como mencionado no tópico "Colaboração entre equipas", a organização possui sistemas de gestão de projetos e de documentos, utilizados durante a fase de execução das iniciativas, mais direcionados para as equipas de tecnologia. Apesar de ter muita informação registada, não há um processo que retire aprendizagens desses sistemas, dado que as oportunidades de aprendizagem não estão refletidas nesses locais.

Na visão do entrevistado, as aprendizagens seriam referentes a: como decidir o que tem de ser executado, como se define um MVP (mínimo produto viável), o que ficou suficientemente claro para ficar bem entregue à primeira, por exemplo. Além disso, referente à entrega do projeto, se ficou de acordo com o que se pretendia entregar, quantas entregas tiveram de ser alteradas depois, entre outros. Atualmente, não há ferramenta para registar e medir estes tipos de informação.

Recursos de acesso a dados

Alguns anos atrás, a equipa de gestão da inovação recolhia tendências, fazia estudos aprofundados de possíveis temas de interesse e publicava os conteúdos para a organização. No entanto, as métricas de visualização eram muito baixas, que não compensava o enorme esforço na preparação do documento e decidiram descontinuar o processo. Atualmente, os colaboradores consomem conteúdos do dia-a-dia, como notícias, publicações e relatórios externos, que são partilhados principalmente por WhatsApp, entre pequenas redes de pessoas. Além disso, a holding disponibiliza algumas newsletters periódicas com as principais notícias e tendências resumidas.

Já num contexto específico para inovação em uma certa área, as equipas fazem recolha de benchmark e outras ideias, para induzir o pensamento divergente. Entretanto, não é um

conjunto de recursos que está permanentemente disponível e que podem ser consumidos para a inovação.

4.2.2.2. Entrevista com o gestor de pessoas

Na entrevista com o gestor de pessoas, a ordem priorizada das características que mais estimulam a criatividade e inovação está representada na imagem 6.



Figura 6 Ordem da entrevista com o gestor de pessoas da MC Sonae

Comunicação aberta

Para o gestor, é muito importante a empresa ser transparente na forma como comunica com os seus colaboradores e informá-los antes de noticiar a uma audiência externa, quando necessário. Esta transparência traz segurança para as pessoas, por terem ciência do que está a acontecer.

A comunicação top-down é feita através de email, para as estruturas centrais, e aplicação ou SMS para a população mais alargada (a empresa oferece acesso a um smartphone e um pacote de dados para todos). Contam também com outros canais de suporte para reforço da comunicação, como os LCDs presentes em todos os edifícios e cartazes nas lojas.

Para a comunicação bidirecional, a empresa disponibiliza o Workplace (rede social corporativa), onde partilha algumas comunicações e os colaboradores também podem postar, comentar e interagir entre si. Além disso, é enviado um inquérito periódico aos colaboradores para que possam partilhar a sua satisfação e o que pode ser melhorado. Já para temas de gestão de facilities, formulários são disponibilizados através de QR Code espalhado pelos espaços de trabalho.

Liberdade

O nível de autonomia varia de área para área, mas o departamento de Pessoas tem um programa de formação e apoio junto às lideranças, que fornece princípios e ferramentas, que apoia no desenvolvimento desta característica. Em paralelo a organização explicita em seus valores corporativos "conduzimos o amanhã" e "avançamos juntos", referências que estimulam autonomia, que devem ser refletidos no dia-a-dia. Para isso, a empresa passa confiança aos colaboradores para que eles possam tomar iniciativa e arriscar de forma ponderada, com autonomia e serem criativos nas soluções que apresentam.

Gestão de conflitos

A facilidade e agilidade com que os conflitos são geridos tem bastante impacto na capacidade de inovar. O programa de liderança também tem impacto nesta dimensão, em que direciona como a gestão de conflitos deve ser tratada nas equipas. Apesar de ser uma organização muito grande, tem como assinatura da marca a expressão "Better Together" (tradução: melhor juntos) e o valor "avançamos juntos", que mostram a importância do trabalho colaborativo para atingir melhores resultados. Um exemplo partilhado na entrevista foi a criação da equipa de Transformação, que conta com a dedicação de colaboradores de diversas áreas e tem mostrado que a sinergia acrescenta valor para o negócio.

Flexibilidade

A empresa conta com um programa de trabalho flexível, que oferece diferentes iniciativas para atender às múltiplas necessidades dos colaboradores. O desafio está em criar iniciativas que os colaboradores vejam que tem valor para si. Como exemplo, para as estruturas centrais, a MC tem o "Flex Friday", com a opção de trabalhar mais uma hora por dia, de segunda-feira a quinta-feira, para ter a sexta-feira a tarde livre. Também oferecem horário flexível, com a opção de entrada entre as 8 e 10 horas da manhã. Além disso, para algumas posições, oferecem a possibilidade de trabalho híbrido, ao trabalhar alguns dias em formato remoto. Porém, para as áreas de operações e logística são mais limitadas pelo perfil de trabalho, onde a flexibilidade é disponibilizada através da facilidade na gestão do horário de trabalho por meio da aplicação corporativa.

Referente aos escritórios, a organização também tem trabalhado para oferecer flexibilidade, ao trazer espaços abertos (open space), sala de inovação e espaços colaborativos.

Cultura de mudança

O entrevistado menciona que o ser humano é naturalmente avesso a mudança. No entanto, quando são explicados o contexto e o racional da mudança, as pessoas tendem a colaborar e a adotar a mudança, de forma mais fácil. Por isso, acredita que a comunicação aberta é o primeiro pilar para gerir a cultura da mudança. Acrescenta ainda que, pela constante evolução do negócio, a mudança já faz parte da cultura da empresa.

Competitividade

Pela ótica do gestor, competitividade pode contribuir para inovação em termos de velocidade e qualidade dos resultados, mas dentre as características levantadas é a que tem menor impacto. O evento "Prémios de Inovação" (evento de reconhecimento dos projetos inovadores) acaba por estimular a competição entre as equipas, a terem os seus trabalhos reconhecidos como mais inovadores. Porém, o entrevistado acredita que a construção de ideias em cima da diversidade dos colaboradores contribui muito mais para a inovação do que a competição.

4.2.2.3.Observação do ambiente

A observação do ambiente foi realizada no edifício que a direção de Digital e Inovação está presente, em Matosinhos – Porto, com base na matriz de observação, apresentada no capítulo de metodologia.

Elementos do escritório

- **Som**: o som do ambiente era de pessoas a conversar no espaço. Durante alguns momentos, o som ficava um pouco mais alto, devido a reuniões realizadas no espaço.

- **Cor**: o ambiente é colorido, com predominância dos tons verde, azul, branco e cinza, além da madeira clara dos móveis (figuras 7 a 17).

- **Luz**: o espaço tem bom acesso à luz natural, dado às janelas de vidro (Fig. 9), além da iluminação artificial. Em algumas salas de reunião, é possível controlar a intensidade da luz (Fig. 10). Todas as lâmpadas são de cor branca (figuras 7 a 17).

- **Temperatura**: a temperatura é em média dos 22ºC, considerada confortável, e é padronizada para todo os andares. Nas salas de reunião tem um controlo para ajustar a temperatura (Fig. 10).

- **Cheiro**: o ambiente não tem um cheiro específico.

- **Mobílias**: todas as cadeiras possuem rodas, sendo que no espaço comum as cadeiras são ergonômicas (Fig. 9), porém as cadeiras das salas de reunião só ajustam a altura (Fig. 7). As mesas têm altura fixa (Fig. 9) e na maioria das salas de reunião não é possível movimentar a mesa, devido aos fios dos equipamentos (Fig. 7). Os ambientes colaborativos contam com sofás e pequenas mesas móveis (Fig. 8, 12, 13, 18). Além disso, na maioria das salas de reunião é possível escrever nas paredes (Fi. 7, 10 e 11).

- **Plantas**: não possui plantas. Há somente uma área externa, próximo ao restaurante, com um jardim vertical natural (Fig. 18).

- **Equipamentos de escritório**: a organização oferece acesso ao Wi-Fi, flipchart, equipamentos audiovisuais nas salas de reunião como LCD, câmara e microfone, na maioria das salas (Fig. 7, 10 e 11). Cada colaborador da estrutura central possui um computador portátil, que facilita a movimentação e colaboração, e acesso à monitores em seus locais de trabalho (Fig. 9).

- **Janelas e vista**: o escritório possui vistas para o mar (nos andares mais altos) e para os prédios da região (Fig. 9). Algumas salas de reunião ficam no centro do andar e, por isso, a vista é para o open space (Fig. 13).

- **Decoração**: o espaço possui frases inspiradoras/ motivacionais em algumas paredes, tanto no open space (Fig. 9), quanto no hall dos elevadores (Fig. 12 e 14), como "Todos os dias colocamos inovação no prato" e "Estamos a cultivar as melhores ideias". As salas de reunião não possuem decoração (Fig. 7). A sala de inovação

possui puffs, mesas e bancos altos e paredes com curva, o que mostra um ambiente mais descontraído (Fig. 10 e 11).

- **Materiais e superfícies**: o chão é com carpete sintético, as mesas são de madeira, as cadeiras de metal e plástico e as paredes são de vidro (Fig. 7, 8 e 9).

Layout do espaço

- **Privacidade**: o escritório dispõe salas de reunião fechadas, com equipamentos de suporte (Fig. 7), espaços para colaboração (Fig. 8, 12, 13 e 17) e algumas cabines individuais para concentração (Fig. 8).
- **Flexibilidade e customização do espaço**: dado o modelo de trabalho híbrido, não é recomendado decorar o ambiente com objetos pessoais, pois os colaboradores não têm lugar fixo. Além disso, não há divisórias móveis nas salas.
- **Layout do escritório**: o ambiente é do tipo open space (Fig. 9), em que os diretores e os administradores possuem sala privada. Em algumas áreas do espaço, possui alguns espaços para colaboração, com sofás e bancos móveis na ponta das mesas (Fig. 8, 12, 13 e 17). A organização tem um andar específico para salas de reunião e outro específico para o restaurante (Fig. 16) e o jardim vertical (Fig. 18).
- **Tamanho do escritório**: o ambiente tem grandes dimensões, sendo bem espaçoso, com mesas grandes para os colaboradores e salas de reunião com diferentes tamanhos, desde 4 até 18 pessoas.

Tipos de espaço

- **Relaxamento**: o ambiente conta com 3 principais espaços de relaxamento: a cafeteria (Fig. 14 e 15), o restaurante (Fig. 16) e o jardim vertical (Fig. 18). Existe uma cafeteria em cada andar, com sofás e bancos altos. Já o restaurante, possui diversas mesas, cadeiras, sofás e uma estante com livros disponíveis para trocas (Fig. 17). Por fim, o jardim é uma pequena área aberta com algumas mesas e cadeiras.
- **Espaço social:** todos os espaços citados no tópico anterior também são considerados espaços sociais, em que também podem realizar reuniões casuais.

- **Espaço para rabisco:** há uma sala intitulada "sala de inovação" (Fig. 10 e 11), que possui uma grande parede para rabisco e grandes dimensões. A sala ainda conta com puffs, duas mesas altas, com bancos altos e um projetor, além de jogo encaixe, semelhante ao Lego. As mobílias não possuem rodas, mas são de fácil movimentação. Além disso, todas as salas de reunião possuem parede para rabisco.
- **Espaço lúdico:** o escritório não possui um espaço lúdico.



Fig 7. Sala de reunião fechada



Fig 8. Cabine individual



Fig 9. Open space



Fig 10. Sala de inovação



Fig 11. Sala de inovação



Fig 12. Hall dos elevadores

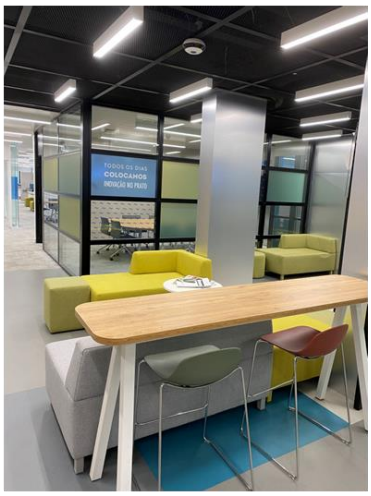


Fig 13. Espaço de colaboração

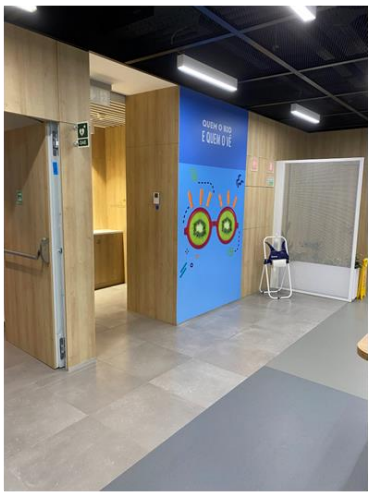


Fig 14. Espaço café



Fig 15. Espaço café



Fig 16. Restaurante

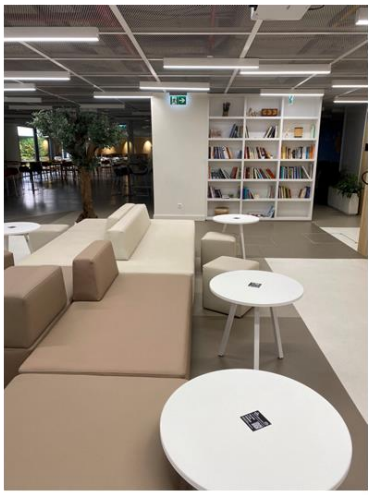


Fig 17. Biblioteca

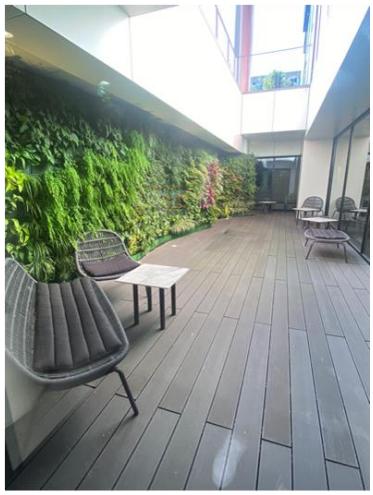


Fig 18. Espaço aberto

4.3. Worten

4.3.1. Sobre a empresa

A Worten também faz parte do Grupo Sonae, porém com foco no retalho de eletrónica. Sua primeira loja física foi inaugurada em 1996 e a sua loja online, em 2001. A empresa oferece eletrodomésticos, produtos de informática, telecomunicações, som, imagem e entretenimento e, recentemente, ampliou a oferta para variadas categorias, como: brinquedos, desporto, livros, casa & decoração, entre outros. Com isso, a Worten destaca-se como o maior site de e-commerce de Portugal, com mais de 240 lojas na Península Ibérica e mais de 6 milhões de produtos ofertados (Worten, 2023).

A companhia ainda inclui outras marcas em seu portefólio (Worten, 2023):

- Worten Resolve: a marca oferece os mais variados serviços, como venda de bilhetes online, impressão de fotos, instalação e configuração de equipamentos, personalização de presentes, reparações para casa e para equipamentos.
- iService: dispõe de serviços de reparação de equipamentos de telecomunicações e informática.
- Satfiel: disponibiliza serviços de assistência técnica e venda de peças e acessórios, com especialidade na reparação de eletrodomésticos, equipamentos eletrónicos e informáticos.
- Zaask: plataforma para contratação de serviços profissionais de forma rápida e fácil, desde pintores e canalizadores até contabilistas e gestor de redes sociais.
- Worten Fulfillment: oferece serviços logísticos de armazenagem, transportes, paletização e recondicionamento.

No reporte de resultados de 2022, a Worten atingiu 1,2 mil milhões de euros em volume de negócios, sendo 16% em vendas online (Sonae, 2023).

4.3.2. Cultura organizacional para inovação

4.3.2.1. Entrevista com o diretor de inovação

Na entrevista com o diretor de inovação, a ordem priorizada das características que mais estimulam a criatividade e inovação está representada na imagem 19.



Figura 19 Ordem da entrevista com o diretor de inovação da Worten

Abertura ao risco

Os projetos de inovação na Worten são descentralizados. O departamento de inovação tem como missão transformar a organização em uma organização mais ágil e centrada no cliente. Sua área de atuação está dividida em dois blocos: migração da arquitetura de sistemas e cultura de inovação. Neste segundo bloco, o objetivo está em criar as condições necessárias para que as pessoas possam trabalhar nos desafios e serem rápidas ao tratá-los e com o foco adequado, a partir de apoio nos projetos. O diretor comentou que os projetos costumam ser mais disruptivos, com a diretriz de melhorar a experiência do cliente, reduzindo atritos na sua jornada de compra. Como exemplo de projeto implementado, a empresa criou a encomenda express com retirada em loja em 15 minutos, em que foi necessário repensar o processo ponta-a-ponta para alcançar este tempo.

Cultura de aprendizagem contínua

Atualmente, a organização não está com foco em formações específicas na área de inovação, pois acredita que a melhoria contínua já é uma competência enraizada no ADN dos colaboradores, que procuram constantemente a melhoria dos seus processos.

Recompensa e reconhecimento

O departamento de inovação conta com uma equipa de gestão da mudança, que um dos focos é comunicar os sucessos para a comissão executiva e para a organização e celebrar com as equipas. Além disso, conta com uma equipa de designers e comunicação, para apoiar na divulgação através de diversos canais: site do programa, podcast, talks, newsletter, aplicação do colaborador e Microsoft Teams (fundo das câmaras). A área investe bastante neste tema, porque entende a importância de reforçar a mensagem do que a empresa espera que seja feito.

O diretor ainda comentou que tem o desejo de fechar este ciclo no processo de avaliação de performance do colaborador, ao deixar mais explícito a avaliação da entrega de valor para o cliente e para a companhia.

Quanto ao reconhecimento das falhas, são discutidas em comitês menores para entender onde foi a falha e o que precisam fazer de diferente. Preferem não fazer divulgação das falhas, pois acreditam que "a empresa não está madura o suficiente e pode ser contraproducente", além de expor os colaboradores.

Colaboração entre equipas

Quando foi estruturada a área de inovação/ digitalismo, a colaboração entre equipas foi um dos pilares fundamentais, com a necessidade de colocar as equipas a se falarem para além dos seus silos. Para isso, as equipas de projeto não têm níveis hierárquicos, apenas um líder, que costuma ser da área de negócio impactada, para garantir o cumprimento do objetivo, uma pessoa do departamento de inovação, com papel de coach/ orientador, para apoiar nas dinâmicas de ideação e discovery e como analisar os dados. O restante da equipa está no mesmo nível, independente da hierarquia fora do projeto, e durante o projeto reportam à comissão executiva. O entrevistado comentou que esta estrutura ajuda no foco ao cliente e na resolução do problema, dada a autonomia oferecida.

Estruturas de gestão simples

A organização não diferencia os projetos por projeto de inovação e tratam somente como projeto. Existe um fórum de direção a cada três meses para priorizar os temas a serem

endereçados, mas se surgir algum outro tema neste período, a direção pode analisar a sua urgência nas reuniões quinzenais. O diretor julga que o processo é rápido e nada burocrático. Além disso, durante o projeto, as decisões são conduzidas à comissão executiva do projeto, sem a necessidade de passar pela aprovação de cada liderança dos participantes envolvidos.

Estratégia de liderança ofensiva

A competência crucial de um líder, elegida pelo entrevistado, é ser um facilitador da equipa, descartando o perfil de controlo e micro gestão. Os níveis mais acima da empresa incorporaram este comportamento rapidamente. Atualmente, a equipa de inovação está a trabalhar nos níveis mais abaixo, já que perceberam que as lideranças intermédias se sentem um pouco desorientadas, pela sensação de perda de poder. Esse nível tinha sido criado para alinhar o trabalho das suas equipas, mas como a organização mudou a forma de trabalho ao juntar as equipas, esses colaboradores perderam parte da sua função. "Por isso, os níveis de liderança têm de ser trabalhados de formas distintas, para eles fazerem parte do processo de transformação."

Framework de processo

A organização possui dois principais frameworks de processo. Um framework é referente ao processo de gestão de projetos, que está disponível no sistema de gestão de projetos (Jira), junto com o repositório de documentos (Confluence). Todas as iniciativas em andamento, tanto de Tecnologia da Informação, quanto de outras áreas, devem ser incluídas nestes sistemas. A área de inovação é responsável por governar os sistemas, ou seja, criam as regras de utilização, os workflows, os estados, entre outras configurações.

O outro framework é utilizado para o redesenho de processo, que tem como base as metodologias Design Thinking e Lean.

Espaço físico

Para o diretor de inovação, o espaço físico oferecido é claramente adequado para estimular a criatividade e inovação. Em 2022, a sede da empresa mudou para um novo edifício e todo o seu layout foi pensado na colaboração. Como exemplo, só há gabinetes para

os administradores (primeiro nível de report ao CEO) e as demais equipas ficam no open space, que propicia maior interação. Além disso, há muitas salas de reunião em diferentes formatos, tanto fechadas para reuniões híbridas, que precisam de LCD, câmara e som, quanto locais abertos com cadeiras e mesas para colaboração presencial. O ambiente também conta com espaço do café e restaurante desenhados para trocas mais informais. Para o entrevistado, o espaço físico é um dos fatores que promove muito a troca.

Recursos de acesso a dados e pesquisas de mercado

Para explicar esta dimensão, o diretor dividiu em duas partes. A primeira, está mais direcionada aos projetos, que, normalmente, possui um analista na equipa, responsável por buscar os dados nos sistemas da companhia, além dos dados partilhados pelos demais integrantes do projeto, para serem discutidos em grupo.

A segunda parte é referente à área de dados da companhia, que foi criada recentemente, repensando a lógica de gestão corporativa de dados. Anteriormente, cada equipa era responsável por fazer uma ligação a um sistema operacional para recolher os dados, com o acesso concentrado ao silo. Nesta nova estratégia, todos os sistemas estão ligados a um sistema de dados e a equipa de dados centralizada trabalha em modelo federativo com os demais departamentos. Esta equipa é responsável por fazer a curadoria dos dados e suas relações, para disponibilizar dados já trabalhados à organização, de forma a democratizar o acesso à informação.

Geração de ideias

As equipas não têm um tempo pré-determinado e dedicado para gerar ideias. A estratégia para esta prática está relacionada ao problema a ser atacado. Ou seja, a partir do momento que um desafio é priorizado, o grupo de trabalho define quantas horas serão bloqueadas e a periodicidade para dedicar exclusivamente ao tema. Na visão do entrevistado, esta estratégia foi um salto enorme para a organização, porque esta dedicação permite que as equipas vão ao detalhe do problema, como ouvir chamadas e ir às lojas fazer pesquisa de campo.

Conhecimentos e capacidades para inovar

Em relação às competências desejadas em uma equipa inovadora, a primeira listada pelo diretor foi humildade, no sentido em que não há verdades absolutas e todas as ideias são válidas. Incluiu também a empatia, com a importância de estar aberto a ouvir a perspetiva do outro, com a intenção de construir em cima das ideias, ao longo do processo contínuo de divergência e convergência. Para garantir esse pensamento, a equipa de inovação participa dos projetos como coach, a fim de orientá-los.

Sistemas de produção

Como citado anteriormente, a empresa disponibiliza o sistema de gestão de projetos (Jira), junto com o repositório de documentos (Confluence). Nesses sistemas, as equipas podem consultar o histórico e os projetos atuais.

4.3.2.2. Entrevista com o gestor de pessoas

Na entrevista com o gestor de pessoas, a ordem priorizada das características que mais estimulam a criatividade e inovação está representada na imagem 20.



Figura 20 Ordem da entrevista com o gestor de pessoas da Worten

Flexibilidade

Os benefícios de flexibilidade variam para as estruturas centrais e operações. Para o primeiro caso, os colaboradores podem escolher entre modelo de trabalho híbrido ou presencial. No modelo híbrido, é preciso ir ao escritório dois dias da semana, sendo um dia

escolhido pela chefia, para promover o trabalho com a equipa natural. Já o segundo dia é escolhido pelo colaborador, pois, além de promover a flexibilidade na gestão do tempo pessoal, garante interação com outras equipas, dado que trabalham muito em equipas multidisciplinares. Para as equipas de tecnologia e dados, é somente um dia presencial.

Outro benefício oferecido permite que os colaboradores escolham o horário de trabalho, em que podem entrar no intervalo de 7 às 10 horas da manhã, até cumprir a totalidade da sua carga horária.

Já para as equipas de operações, a Worten permite que os colaboradores reduzam o seu horário de trabalho na proporcionalidade que lhes for preferencial, com o impacto no vencimento.

Cultura de mudança

Pela generalidade, as equipas são abertas à mudança. A Worten tem em seu ADN a ambição em sempre querer mais e melhor, sem comprometer a qualidade, o que chamam "insatisfeitos por natureza". Um exemplo dado pelo entrevistado foi a velocidade e qualidade da mudança no início da pandemia, em que implementaram processos novos, como entregar as compras no parque de estacionamento e a fazer atendimentos por telefone, para apoiar os clientes.

Liberdade

A autonomia é promovida pela organização, mas depende muito do colaborador e da equipa em que se insere. Uma prova disso é que está inserido no modelo de competências da organização e impacta na avaliação da performance do colaborador. Avaliam competências como a "curiosidade intelectual", ou seja, se o colaborador questiona ativamente e age sobre as dúvidas e sobre a "ousadia e convicção", em que menciona diretamente a tomada de decisão e ação convicta de forma independente.

Comunicação aberta

O principal meio de comunicação é a aplicação corporativa, que foi lançada em 2019, que democratizou o acesso à informação, dado que cerca de 70% dos colaboradores não tem

acesso à conta de email. Anteriormente as comunicações eram realizadas através da cadeia de liderança, mas demorava muito e tinha o risco de a mensagem chegar diferente. A aplicação permite comunicações para públicos específicos e que todos recebam a informação ao mesmo tempo, de forma a reduzir a diferença entre as áreas, sendo uma preocupação que tentam ativamente a desconstruir ao longo do tempo.

Além da aplicação, a empresa ainda utiliza os canais de cartazes e via cadeia de comando, e a escolha dos mesmos depende da mensagem. Por exemplo, no caso de um novo benefício, foram utilizados todos os canais, mas decidiram informar primeiro a liderança, para que eles pudessem passar a novidade às equipas, como forma de engagement com os colaboradores, e depois disponibilizaram nos demais canais. Já no caso de divulgação de resultados financeiros, a informação foi partilhada diretamente na aplicação.

Nos escritórios, ainda contam com ecrãs como uma recente ferramenta adicional, mas que ainda não estão implementados nas operações. O conteúdo é gerido pela equipa de recursos humanos, de forma a garantir consistência entre os canais e escolha do canal mais adequado para cada tipo de mensagem.

Em relação a comunicação a partir do colaborador, a organização possui uma estrutura de People Partners, que está alocada por direções, na estrutura central, e por regiões ou área de atividade, nas operações. Essa equipa acompanha o dia-a-dia das equipas e é um canal direto do colaborador com a equipa de recursos humanos.

Por fim, a empresa mede o clima social através do eNPS (employee net promoter score) e de uma questão aberta para partilha de opinião anónima, para que organização possa melhorar a partir do feedback dos colaboradores. Este inquérito é disponibilizado via aplicação corporativa e é realizado trimestralmente.

Gestão de conflitos

Quanto a esta questão, o entrevistado teve mais dificuldade em responder, dado que a equipa de recursos humanos não está no dia-a-dia e só acaba sendo envolvido quando já está altamente escalado e que impactam o clima social. Quando chega a este nível a equipa de People Partner trabalha junto das chefias para resolver o conflito, como mediadora. Este é um cenário menos comum, dado que as chefias costumam resolver entre si.

Competitividade

A organização não promove a competitividade entre as equipas para promover a criatividade e a inovação. Estão no percurso inverso de convergir as ideias.

4.3.2.3. Observação do ambiente

A observação do ambiente foi realizada no edifício sede da Worten, em Carnaxide – Lisboa, com base na matriz de observação, apresentada no capítulo de metodologia.

Elementos do escritório

- **Som**: o som percebido era de pessoas a conversar no open space, mas não era muito alto. Na receção, tinha uma música ambiente calma.
- **Cor**: o ambiente é colorido, com predominância dos tons vermelho, cinza, preto e madeira clara dos móveis (Fig. 21 a 35).
- **Luz**: a iluminação do open space é boa, com bom acesso à luz natural, dado às janelas de vidro do chão ao teto (Fig. 29) e também à luz artificial. Já nas salas de reunião, é possível controlar a intensidade da luz, com iluminação focal e não focal (Fig. 22). Todas as lâmpadas são de cor amarelada (Fig. 21, 22, 26, 30 e 31).
- **Temperatura**: a temperatura do open space é confortável, sendo a média em torno dos 22ºC, e é padronizada para todo os andares. Nas salas de reunião tem um controlo de temperatura personalizada (Fig. 22).
- **Cheiro**: o ambiente tem um cheiro agradável de móvel novo, dada a recente reforma do espaço. Na receção do edifício tem um cheiro ambiente, também agradável.
- **Mobílias**: no open space (Fig. 29), as cadeiras são ergonômicas, porém as das salas de reunião não são, apesar de serem confortáveis (Fig. 21, 22, 25 e 28). Todas as cadeiras possuem rodas, para facilitar a movimentação. Já as mesas não mudam de altura e na maioria das salas de reunião é possível movimentar a mesa, mas não possui rodas. Nos espaços colaborativos também possuem sofás e pequenas mesas móveis.

- **Plantas**: o ambiente interno possui plantas naturais nas mesas do open space (Fig. 29), e no teto de alguns espaços colaborativos (Fig. 28, 33, 34). Além disso, ainda há uma área externa com jardim horizontal natural (Fig. 36 e 37).
- **Equipamentos de escritório**: a empresa disponibiliza acesso ao Wi-Fi, quadros brancos móveis (Fig. 24), equipamentos audiovisuais nas salas de reunião como LCD, câmara, microfone (Fig. 21), além de sistema de agendamento de sala em cada porta das salas fechadas (Fig. 23). Os colaboradores ainda dispõem de computadores portáteis, que facilita a movimentação e colaboração, e monitores em seus locais de trabalho (Fig. 29).
- **Janelas e vista**: a vista externa do escritório é para a um pequeno conjunto de casas e uma grande área verde (Fig. 29) ou para a outra torre (Fig. 22).
- **Decoração**: decoração bastante moderna e descontraída, com grafismos no espaço do café (Fig. 32), no hall dos elevadores (Fig. 35) e na divisória entre áreas (Fig. 29), por exemplo. Em algumas salas de reunião, o revestimento da parede é composto por desenhos geométricos (Fig. 22 e 25). No auditório, as cadeiras são coloridas e os candeeiros são circulares, o que mostra um ambiente mais lúdico (Fig. 30 e 31).
- **Materiais e superfícies**: o chão é coberto com carpete, as mesas são de madeira, as cadeiras de metal e plástico e as paredes são de vidro (Fig. 22, 25, 26, 27, 28 e 29).

Layout do espaço

- **Privacidade**: o escritório dispõe tanto salas de concentração (Fig. 25), com apenas uma cadeira e uma mesa, quanto salas de colaboração fechadas e abertas (Fig. 27 e 28). As salas fechadas são mais indicadas para reuniões híbridas e/ou com assuntos confidenciais (Fig. 21 e 26). Inclui também uma sala específica para formações e apresentações, com poltronas fixas e um projetor (Fig. 30 e 31).
- **Flexibilidade e customização do espaço**: não é recomendado personalizar o local de trabalho com objetos pessoais, pois os colaboradores não têm lugar fixo, dado o modelo de trabalho híbrido e a estratégia de colaboração entre as equipas. Além disso, não há divisórias móveis nas salas.

- **Layout do escritório**: o escritório é open space (Fig. 29), em que apenas os administradores possuem sala privada. Ao longo do espaço de trabalho, possui algumas salas abertas (Fig. 27 e 28). A empresa conta com um andar específico para salas de reunião, em que também está o restaurante (Fig. 22). Além disso, o último andar é composto pelo auditório (Fig. 30 e 31) e pelo terraço com jardim (Fig. 36 e 37).
- **Tamanho do escritório**: o ambiente é bem espaçoso, com mesas grandes para os colaboradores e salas de reunião com grandes dimensões.

Tipos de espaço

- **Relaxamento**: existem 3 principais espaços de relaxamento: a cafeteria (Fig. 32), o restaurante (Fig. 33) e o terraço (Fig. 36 e 37). Existe uma cafeteria em cada andar, composta por cadeiras altas e um balcão. Já o restaurante, possui diversas mesas, cadeiras e sofás. Por fim, o terraço é uma área aberta com um pequeno bar, bancos, cadeiras e mesas de diferentes alturas e dimensões.
- **Espaço social:** todos os espaços citados no tópico anterior também são considerados espaços sociais, em que também podem realizar reuniões casuais. Além disso, existem as salas abertas e os sofás espalhados pelo escritório.
- **Espaço para rabisco:** não há uma sala específica para rabisco, dado que o escritório possui os quadros brancos móveis.
- **Espaço lúdico:** o escritório conta com um largo corredor com baloiços, mesa para jogar ténis de mesa e sofás (Fig. 34).

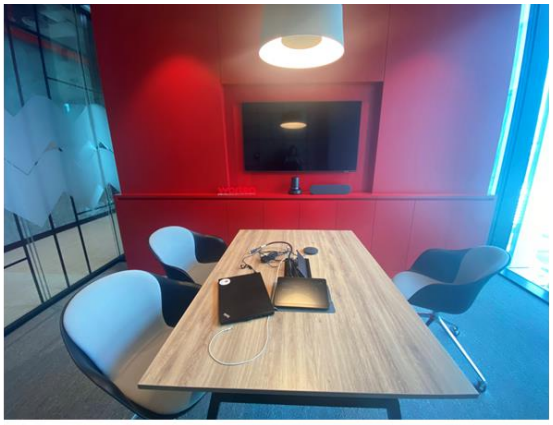


Fig 21. Sala de reunião

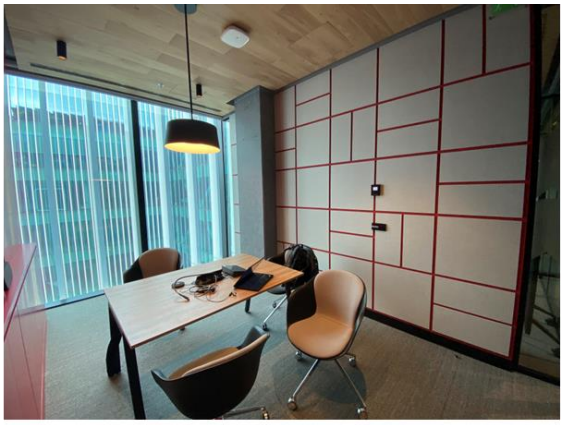


Fig 22. Sala de reunião



Fig 23. Controlo da agenda



Fig 24. Quadro branco

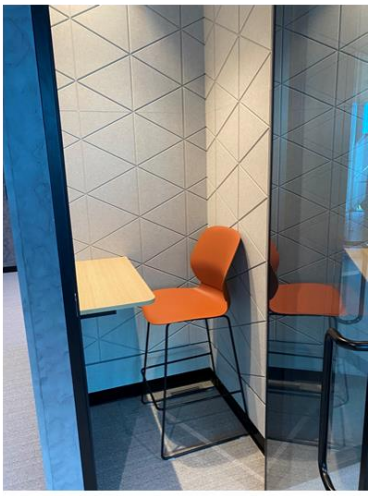


Fig 25. Sala individual

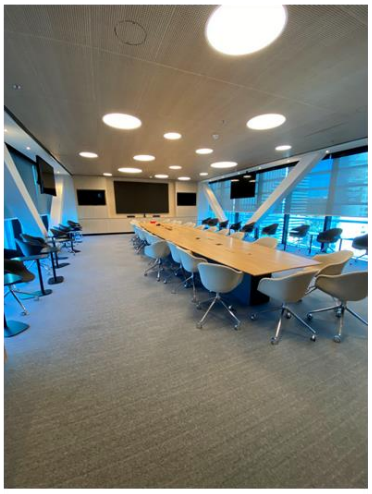


Fig 26. Sala de reunião grande



Fig 27. Sala de reunião aberta



Fig 28. Sala de reunião aberta

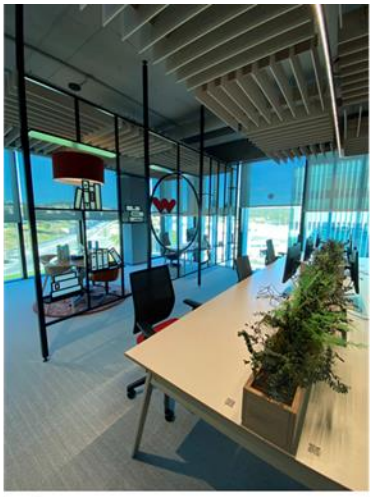


Fig 29. Open space

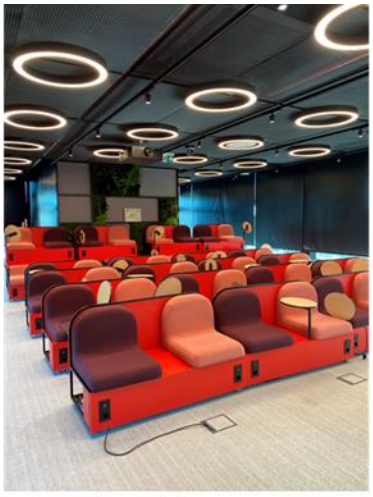


Fig 30. Auditório



Fig 31. Auditório



Fig 32. Espaço café

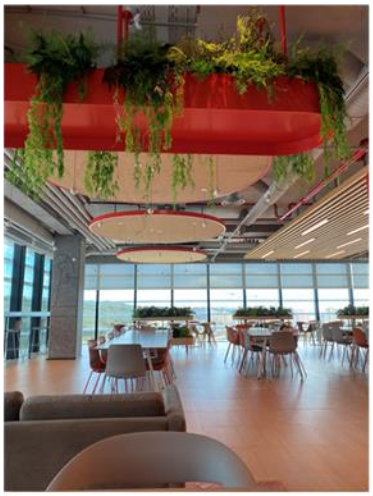


Fig 33. Restaurante



Fig 34. Espaço lúdico

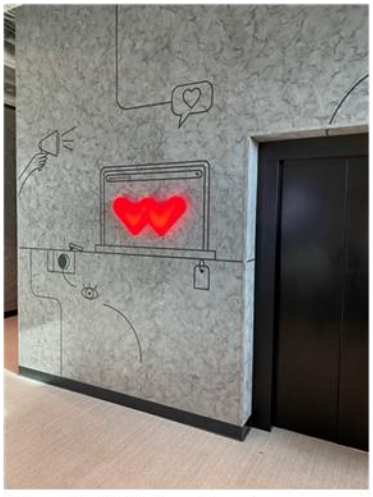


Fig 35. Hall dos elevadores

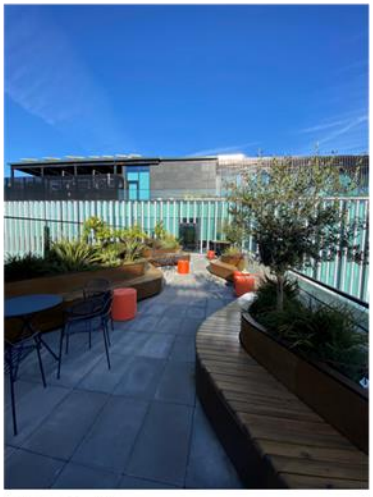


Fig 36. Terraço

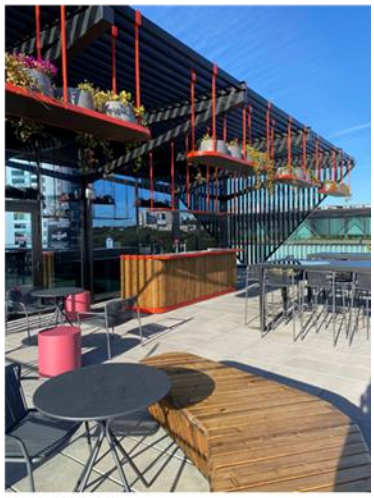


Fig 37. Terraço

5. Análise comparativa da cultura organizacional para inovação

Este capítulo tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre as práticas da cultura organizacional dos casos selecionados, levantados nas entrevistas e observações realizadas. Desta forma, será possível responder as duas questões deste estudo: (i) Há diferença entre as práticas culturais para inovação executadas pelas empresas do mesmo grupo? Quais? (ii) Há diferença entre as práticas realizadas versus as recomendadas pela literatura? Quais?

Abertura ao risco

Para Martins & Terblanche (2003), as organizações devem encontrar o equilíbrio do grau de aceitação do risco, com o balanceamento do portefólio com projetos de mais e menos riscos. Ambas as empresas analisadas buscam este equilíbrio ao considerar o portefólio geral de projetos. Porém, a área de inovação das duas acaba por acompanhar projetos mais disruptivos, com maior abertura ao risco.

Geração de ideias

Como revelamos na revisão da literatura, as empresas deveriam liberar tempo aos colaboradores para pensarem criativamente e experimentarem novos projetos, ao contrário do foco somente em produtividade. Entretanto, as empresas deste estudo seguem a estratégia de executar o processo de geração de ideias quando têm um desafio a ser resolvido, e não como um processo regular e sistemático (periódico).

Colaboração entre equipas

Neste ponto, Martins & Terblanche (2003) comentam sobre a importância em coordenar bem a colaboração entre as equipas, de forma a permitir complementar as habilidades entre os talentos. Para avaliar esta dinâmica nas empresas, foi feito um levantamento das principais ferramentas utilizadas para a colaboração em cada uma das empresas. Tanto a MC Sonae, quanto a Worten, utilizam o Microsoft Teams para comunicação, o Jira e Confluence para a gestão de projetos de TI e repositório de documentos, além dos quadros brancos em formato físico e digital. O quadro branco físico na MC Sonae são as paredes das salas de reunião, com

superfície para escrever, e o flipchart. Já a Worten, possui quadros branco móveis, mas possui dimensões menores, se comparados ao tamanho da parede.

Sistemas de produção

Como citado por Amabile (1988), a disponibilização de recursos para acesso às informações é importante para estimular a criatividade e inovação, mas não especifica o tipo de recurso. Para Martins & Terblanche (2003), as empresas devem disponibilizar recursos de acesso à informação, comunicação e colaboração. Nas entrevistas, foi questionado se utilizavam alguma ferramenta de gestão de projetos, com visibilidade de projetos anteriores. Como indicado no tópico anterior, as duas empresas dispõem dos sistemas Jira e Confluence, para gestão de projetos principalmente do âmbito de TI (Tecnologia da Informação) e repositório de documentos, respetivamente.

Recursos de acesso a dados e pesquisas de mercado

Assim como os sistemas de produção, os autores Amabile (1988) e Martins & Terblanche (2003) mencionam a necessidade de oferecer recursos para acesso às informações, entretanto sem detalhar quais deveriam ser. Na MC Sonae, os colaboradores consomem os conteúdos do dia-a-dia, como notícias, publicações e relatórios internos e externos. Ao se tratar de projetos, as equipas fazem recolha de informações mais direcionadas para o desafio.

No caso da Worten, a empresa implementou um sistema e processo que garantem acesso democrático aos dados, em que os colaboradores têm permissão de aceder às informações tratadas, de acordo com o seu perfil de acesso. Já para os projetos, as equipas costumam ter um analista responsável por buscar os dados necessários.

Framework de processo

Esta é uma característica que não foi citada pelos autores da revisão da literatura deste estudo, como algo que estimule a criatividade e inovação nas organizações. Porém, a autora deste trabalho tinha interesse em perceber se as empresas tinham algum processo para os projetos de inovação. As duas empresas definiram um processo para os projetos, que é baseado no Design Thinking. No entanto, a aplicação do processo na MC Sonae é opcional

da equipa do projeto e, na Worten, a equipa de inovação é incluída na equipa dos projetos para orientar as equipas na aplicação do processo.

Estrutura de gestão simples

Amabile (1988) destaca que a ausência de estruturas de gestão formais e complexas contribuem para a inovação, sem detalhar como deveria ser o processo de aprovação mais eficiente. Na MC Sonae, as regras de aprovação variam de acordo com a fase do projeto e a complexidade de áreas impactadas. Referente à Worten, existe um fórum de decisão trimestral, com possibilidade de aprovações excecionais na reunião de comissão executiva quinzenal.

Estratégia de liderança

Para a Amabile (1988), os gestores devem ter o papel de motivar e empoderar os colaboradores, ao invés de controlá-los. Já para Martins & Terblanche (2003), é essencial que os colaboradores percebam a estratégia da companhia e o gap entre o presente e o futuro, para que possam atuar de forma inovadora. Para o diretor de inovação da MC Sonae, a principal competência de um líder, no âmbito da inovação, é ter a capacidade de traduzir os objetivos corporativos em necessidades de inovação, além da abertura ao risco, em linha com o mencionado por Martins & Terblanche. Já para o diretor da Worten, a competência destacada foi a responsabilidade de ser um facilitador da equipa, ou seja, remover os possíveis problemas da equipa.

Pessoas com conhecimentos e capacidade para inovar

Segundo Martins & Terblanche (2003), as empresas devem contratar pessoas criativas, com análise desde o recrutamento se partilham dos mesmos valores corporativos. Além disso, nesta fase é importante selecionar profissionais com diferentes experiências, para complementar capacidades. Ao questionar sobre as competências desejadas em uma equipa inovadora, o diretor da MC Sonae mencionou a abertura ao risco, a colaboração, a abertura à aprendizagem e o conhecimento do processo de inovação. Para o diretor da Worten, as

principais competências são a humildade no reconhecimento de que todas as ideias são válidas e a empatia.

Cultura de aprendizagem contínua

Martins & Terblanche (2003) associam culturas inovadoras com a cultura de aprendizagem contínua, principalmente com a aprendizagem a partir dos erros, mas não menciona como. Na MC Sonae, há uma formação do processo de inovação que é realizada periodicamente para os jovens talentos e fornecedores parceiros e pontualmente para outros tipos de público. Já a Worten não tem formações específicas no tema de inovação.

Recompensa e reconhecimento e Tratamento de erros

Como concluímos no capítulo da revisão da literatura, as recompensas e reconhecimentos devem ser feitas tanto à nível individual, quanto ao nível de equipa, por métodos inspiradores para a organização. Em relação aos erros, os mesmos devem ser tratados como caminho de aprendizagem contínua, com estímulos de troca de conhecimento dentro e fora da empresa. Para reconhecer o sucesso das inovações, a MC Sonae organiza um evento anual para reconhecimento e premiação dos projetos mais inovadores, além dos reconhecimentos informais realizados dentro das equipas. Já as falhas de inovação, são apenas reconhecidas informalmente.

A Worten, também reconhece o sucesso das inovações, mas de uma forma diferente. A empresa faz comunicação do sucesso para todos os níveis da organização, através do site do programa de inovação, podcast, talks, newsletter, aplicação do colaborador e/ou pelo canal de comunicação Microsoft Teams. Em relação as falhas, são discutidas em pequenos comitês, mas não são divulgadas para o restante da empresa.

Flexibilidade

A flexibilidade pode ser alcançada com altos níveis de responsabilidade e capacidade de adaptação, segundo Martins & Terblanche (2003). Quando questionadas sobre a flexibilidade de espaços e horários diferentes, as duas empresas oferecem um modelo de trabalho híbrido para a estrutura central, mas com regras um pouco diferentes. No modelo da MC Sonae, é

preciso ir 3 vezes por semana ao escritório, tem a opção de horário flexível na entrada, no almoço e, consequentemente na saída, além de um programa com flexibilidade na sexta-feira.

Em comparação, no modelo de trabalho da Worten, o colaborador precisa ir ao escritório 2 vezes por semana e também oferece horário flexível na entrada, no almoço e na saída. Em ambas as empresas, os colaboradores não têm lugar marcado para se sentarem.

Comunicação aberta

Para Amabile (1988), a empresa deve disponibilizar sistemas de comunicação aberta em todas as direções e Martins & Terblanche (2003) complementam que a mesma deve ser transparente, para que os colaboradores se sintam seguros em expor suas ideias. A MC Sonae utiliza a aplicação do colaborador e SMS para comunicação corporativa para toda a empresa, além do email e LCD nos escritórios para as estruturas centrais. Já para as lojas e logística, utilizam os cartazes físicos. Para comunicação bidirecional, a empresa disponibiliza uma rede social corporativa e inquéritos periódicos para medir a satisfação dos colaboradores.

Ao questionar a Worten, usam a mesma estratégia de comunicação corporativa da MC Sonae, através da aplicação do colaborador cartazes e ecrãs para os escritórios, com exceção do envio de emails para a estrutura central. Para a comunicação bidirecional, utilizam a equipa de People Partners para apoio mais próximo aos colaboradores, além do envio de inquéritos periódicos de satisfação dos colaboradores.

Liberdade

Em relação à liberdade, Martins & Terblanche (2003) mencionam que os colaboradores devem ter a autonomia e o poder de decisão de fazer o seu trabalho como achar melhor, dentro das diretrizes determinadas. Para Amabile (1988), deve haver um equilíbrio entre liberdade e restrição. As duas organizações do estudo deram a mesma resposta: que o nível de autonomia varia por área, mas que é uma competência incluída nos valores corporativos e é avaliada na performance individual do colaborador.

Cultura de mudança

Os gestores têm de criar uma cultura corporativa que suporte a mudança de maneira positiva para incentivar as inovações (Martins & Terblanche, 2003). Para a MC Sonae, a gestora acredita que há maior abertura à mudança quando o contexto e o racional da mudança são explicados. Já para a Worten, as equipas internas são naturalmente abertas à mudança.

Competitividade

A competição é incluída por Martins & Terblanche (2003) como um comportamento desejável para estimular a inovação, em que a liderança deve criar um ambiente para debate de ideias. Ambas as empresas discordam desta indicação e acreditam que a construção colaborativa de ideias é mais eficiente para a inovação e, por isso, não promovem a competitividade.

Gestão de conflitos

Martins & Terblanche (2003) comentam sobre a importância da tolerância ao conflito, para geração de conflitos construtivos de ideias. Ao questionar sobre o processo de gestão de conflitos, a MC Sonae explicou que no programa de formação de líderes, tem um tópico que partilha direcionamentos de como tratar possíveis conflitos nas equipas, quando necessário. A Worten esclareceu que a maioria dos conflitos é gerida pelos próprios gestores e a equipa de recursos humanos só é acionada, quando o problema está altamente escalado e impacta o clima social.

Espaço físico

Para o diretor de inovação da Worten, o espaço físico da estrutura central foi todo pensado na colaboração e, por isso, está adequado para estimular a criatividade e a inovação. Apesar de ter espaços e ferramentas para colaboração, para o diretor da MC Sonae, o atual foco da empresa está em encontrar ferramentas que repliquem as vantagens do espaço físico no ambiente digital, dada a dispersão geográfica das equipas.

Com a observação realizada nos edifícios, foi possível comparar cada elemento entre as características identificadas por Meinel et al. (2017) e as duas empresas:

Elementos do escritório

- **Som**: Meinel et al. (2017) indicam que música de fundo, silêncio ou ausência de ruído impactam positivamente no estímulo à inovação. Nas duas empresas, no open space era possível escutar ruído de pessoas a conversar. Além disso, na receção da Worten tinha uma música de fundo calma.

- **Cor**: apesar de não haver consenso de quais cores estimulam mais a inovação, revelamos na revisão da literatura que a ausência de cores inibe a criatividade. Em ambas organizações, os espaços são coloridos, mas com a paleta de cores diferente.

- **Luz**: para Meinel et al. (2017) é essencial que o ambiente tenha luz consistente e controlável. As empresas do estudo oferecem boa iluminação, com acesso à luz natural e artificial, além do controlo da intensidade da luz nas salas de reunião. A única diferença é que na MC Sonae a luz é de cor branca e na Worten, de cor amarela. Porém, não há este detalhe na literatura consultada, que indique qual cor é melhor.

- **Temperatura**: é importante que os ambientes tenham temperatura e humidade amenas, em que altas temperaturas impactam negativamente o estímulo à criatividade, porém não é citado a temperatura recomendada (Meinel et al., 2017). Nas duas empresas a temperatura dentro do escritório estava confortável, em média de 22ºC, com a possibilidade de controlar a temperatura dentro das salas de reunião.

- **Cheiro**: ar fresco e ausência de mal cheiro são tendencialmente positivos na criatividade, segundo a Meinel et al. (2017). Na MC Sonae não foi identificado nenhum cheiro específico. Já na Worten, estava com cheiro agradável de móveis novos, dada a recente mudança, além de um aromatizador na receção.

- **Mobílias**: nas referências utilizadas neste estudo, foi levantado que mobílias ergonómicas, confortáveis e móveis tendencialmente estimulam a criatividade. Em ambas as empresas, as mobílias são semelhantes às recomendadas pela literatura, exceto as cadeias das salas de reunião, que não são ergonómicas e nem todas as mesas são móveis, devido aos fios.

- **Plantas**: Meinel et al. (2017) recomendam a presença de plantas naturais no escritório e nas salas, para a incentivar a criatividade. A MC Sonae não possui plantas no escritório, somente na área externa, onde possui no jardim vertical. Já a Worten tem plantas naturais no ambiente interno e naturais no jardim horizontal da área externa.

- **Equipamentos de escritório**: segundo Meinel et al. (2017), alguns equipamentos que devem ser disponibilizados para apoiar a criatividade, como: quadro branco, flipchart, Wi-Fi, equipamento audiovisual e computadores. As duas empresas oferecem todos esses equipamentos, sendo os computadores portáteis e com um segundo monitor. Além disso, a Worten dispõe de um sistema de agendamento de salas na entrada de cada sala fechada.

- **Janela/ vista**: é recomendado por Meinel et al. (2017) que a vista das salas seja para fora do escritório, de preferência para a natureza. No caso da MC Sonae, o edifício possui vista para o mar, nos andares mais altos, e para os prédios e ruas da região. Porém, algumas salas de reunião ficam no centro do layout e, por isso, tem vista para o open space. Já na Worten, a vista é para um pequeno conjunto de casas e uma área verde ou para a outra torre do edifício.

- **Decoração**: alguns exemplos de decoração estimulam a criatividade, como: paredes desenháveis, obras de arte, livros, luminárias e itens pessoais (Meinel et al., 2017). Na MC Sonae, o espaço possui frases inspiradoras/ motivadoras em algumas paredes e, a sala de inovação conta com puffs, mesas e bancos altos, e parede com curva. A decoração da Worten e bastante moderna e descontraída, com grafismos em diferentes espaços e revestimento com desenhos geométricos nas salas de reunião.

- **Materiais e superfícies**: materiais naturais tendencialmente influenciam positivamente na criatividade e os materiais sintéticos, influenciam negativamente (Meinel et al., 2017). As duas empresas seguem o mesmo estilo, com chão coberto por carpete sintético, mesas de madeira, cadeiras de alumínio e plástico e paredes de vidro.

Layout do espaço

- **Privacidade**: segundo Meinel et al. (2017), o nível de privacidade varia com a fase do processo criativo e, por isso, é importante disponibilizar tanto salas para concentração, quanto para colaboração. Neste quesito, as organizações seguem a mesma estratégia de oferecer salas de reunião fechadas, espaços para colaboração e cabines individuais. A Worten ainda tem uma modalidade diferente de sala, as salas abertas.

- **Flexibilidade e customização do espaço**: como concluímos no capítulo de revisão da literatura, divisórias móveis, personalização do local de trabalho e equilíbrio entre interação social e privacidade são características que influenciam positivamente à criatividade coletiva. Em nenhum dos escritórios das duas empresas tem divisórias móveis e nem é recomendado customizar o ambiente com itens pessoais, dado que não há lugares fixos entre os colaboradores.

- **Layout do escritório**: Meinel et al. (2017) recomendam espaços interconectados e open space. Os dois escritórios possuem esta configuração, em que apenas os diretores e administradores possuem sala na MC Sonae e só os administradores possuem sala na Worten.

- **Tamanho do escritório**: distância confortável entre os colaboradores e espaços para reunião tendencialmente influenciam positivamente a criatividade (Meinel et al., 2017). Ambos escritórios são bem espaçosos, com mesas grandes para os colaboradores e salas de reunião com diferentes dimensões.

Tipos de espaço

- **Relaxamento**: áreas para relaxamento e descanso com sofás e ambiente caseiro são indicados com efeito positivo para a criatividade e inovação (Meinel et al., 2017). Os dois escritórios têm cafeterias em cada andar, um restaurante e um jardim, todos com sofás e mesas. A única diferença é a dimensão e o formato dos jardins, onde na Worten o jardim é horizontal e maior e na MC Sonae é vertical e menor.

- **Espaço social**: espaços de lazer como sala de jogos, cafés e lounges são mencionados por Meinel et al. (2017) como forma de estimular a inovação. Como

descrito no tópico anterior, os dois escritórios contam com cafeterias, restaurante e jardim. A Worten não possui uma sala específica para jogos, mas tem uma mesa de pingue-pongue em um dos seus espaços.

- **Espaço para rabisco**: Meinel et al. (2017) recomendam disponibilizar sala para rabisco, que pode incluir artefactos inspiradores, como brinquedos. No edifício da MC Sonae, todas as salas possuem paredes para rabisco e uma em específico, possui uma parede com grandes dimensões para rabiscar e com jogos de montar (tipo Lego). Já a Worten não tem paredes desenháveis, pois disponibiliza quadros brancos móveis.

- **Espaço lúdico**: apensar de Meinel et al. (2017) identificarem que este tipo de espaço não tem efeito significante no estímulo à criatividade e inovação, são citados alguns exemplos para tornar o ambiente lúdico: quadros com formas e cores estimulantes, escorregadores, baloiços e objetos decorativos. A MC Sonae não possui um espaço lúdico. Entretanto, a Worten tem um largo corredor com baloiços, mesa de pingue-pongue e sofás em curva.

Para uma comparação mais visual das características que influenciam a criatividade e inovação entre a literatura consultada e as empresas e entre as empresas, foi elaborada a Tabela 8 abaixo. Quando as aplicações são iguais, é indicada a classificação "Igual". Quando as aplicações não são exatamente iguais, mas possuem a mesma lógica, é classificada como "Semelhante". Já quando as aplicações não têm nada em comum, é indicado "Diferente". Ainda tem a classificação "Não conclusiva", que representa os casos em que a revisão da literatura consultada neste estudo não especifica o detalhe de como deveria ser aplicado, e o "Não se aplica", para as duas características adicionadas pela autora, não mencionadas diretamente pela literatura.

Características que influenciam criatividade e inovação	Literatura x MC Sonae	Literatura x Worten	Comparação entre as empresas
Abertura ao risco	= Igual	= Igual	= Igual
Geração de ideias	≠ Diferente	≠ Diferente	= Igual
Colaboração entre equipas	× Não conclusiva	× Não conclusiva	= Igual
Sistemas de produção	= Igual	= Igual	= Igual
Recursos de acesso a dados e pesquisas de mercado	= Igual	= Igual	≠ Diferente
Framework de processo	— Não se aplica	— Não se aplica	≈ Semelhante
Estruturas de gestão simples	× Não conclusiva	× Não conclusiva	≠ Diferente
Estratégia de liderança	= Igual	≈ Semelhante	≠ Diferente
Pessoas com conhecimentos e capacidades para inovar	× Não conclusiva	× Não conclusiva	≠ Diferente
Cultura de aprendizagem contínua	× Não conclusiva	× Não conclusiva	≠ Diferente
Recompensa e reconhecimento e Tratamento de erros	= Igual	= Igual	≠ Diferente
Flexibilidade	= Igual	= Igual	≈ Semelhante
Comunicação aberta	= Igual	= Igual	≈ Semelhante
Liberdade	= Igual	= Igual	= Igual
Cultura de mudança	= Igual	= Igual	= Igual
Competitividade	≠ Diferente	≠ Diferente	= Igual
Gestão de conflitos	≠ Diferente	≠ Diferente	≠ Diferente
Espaço físico	— Não se aplica	— Não se aplica	— Não se aplica

Tabela 8 Comparação das características que influenciam a criatividade e inovação entre literatura e empresas (autora)

A mesma comparação foi realizada para as características do espaço físico, representada na Tabela 9. Para a comparação entre as empresas, foi aplicada a mesma classificação da tabela anterior com: igual, semelhante e diferente. Já para a comparação entre a literatura e as empresas, utilizou-se uma escala de 0 a 3, com a representação dos círculos preenchidos, para indicar a aderência da recomendação da literatura:

- Zero: indica que a empresa não aplica a recomendação da literatura.
- Um: a empresa adere alguns pontos da recomendação da literatura.
- Dois: a empresa adere grande parte da recomendação da literatura.
- Três: a empresa está totalmente aderente à recomendação da literatura.

Características	Literatura x MC Sonae	Literatura x Worten	Comparação entre as empresas
Elementos do escritório			
Elementos intangíveis			
Som	●○○	●●○	≈ Semelhante
Cor	●●●	●●●	≈ Semelhante
Luz	●●●	●●●	≈ Semelhante
Temperatura	●●●	●●●	= Igual
Cheiro	●●●	●●●	≠ Diferente
Elementos tangíveis			
Mobílias	●●○	●●○	= Igual
Plantas	●○○	●●●	≠ Diferente
Equipamentos de escritório	●●●	●●●	≈ Semelhante
Janela/ vista	●●●	●●●	≈ Semelhante
Decoração	●●○	●●●	≈ Semelhante
Materiais e superfícies	●○○	●○○	= Igual
Layout do espaço			
Privacidade (possibilidade de isolamento de presença ou visão)	●●●	●●●	= Igual
Flexibilidade e customização do espaço, equilíbrio de convívio	○○○	○○○	= Igual
Layout do escritório	●●●	●●●	≈ Semelhante
Tamanho do escritório	●●●	●●●	= Igual
Tipos de espaço			
Relaxamento	●●●	●●●	≈ Semelhante
Espaço social	●●●	●●●	≈ Semelhante
Espaço para rabisco	●●●	●●○	≠ Diferente
Espaço divertido	○○○	●●●	≠ Diferente

Tabela 9 Comparação das características do espaço físico entre a literatura e empresas (autora)

6. Considerações finais

A partir das evidências obtidas ao longo deste estudo e das análises comparativas apresentadas no capítulo anterior, é possível afirmar que as duas empresas aplicam a maioria das recomendações da literatura referentes às características da cultura organizacional que impactam a criatividade e a inovação. As empresas agem diferente da literatura consultada no que diz respeito à Geração de ideias, Competitividade e Gestão de conflitos. Já a MC Sonae está totalmente aderente à recomendação da literatura quanto à Estratégia de liderança, enquanto a Worten é mais semelhante neste ponto.

Como pode ser observado na Tabela 10, apesar de pertencerem a um mesmo grupo, das 18 características levantadas pelo estudo, as empresas possuem 7 características com estratégias diferentes, 7 com estratégias iguais, 3 com estratégias semelhantes e 1 comparação que não se aplica.

Classificação da comparação das características	Literatura x MC Sonae	Literatura x Worten	Comparação entre as empresas
= Igual	9	8	7
≈ Semelhante	0	1	3
≠ Diferente	3	3	7
× Não conclusiva	4	4	0
— Não se aplica	2	2	1

Tabela 10 Comparação das características da cultura organizacional que impactam a criatividade e a inovação

Ao comparar as características do ambiente físico que impactam a criatividade e inovação selecionadas para o estudo com as observações nas empresas, a Worten possui mais pontos aderentes à literatura, frente à MC Sonae (Tabela 11). Já na comparação entre as duas empresas, apresentam 4 características diferentes, 6 iguais e 9 semelhantes, o que mostra maior alinhamento na forma de utilizar o ambiente à favor da inovação (Tabela 12).

Nível de aderência à literatura	MC Sonae	Worten
○ ○ ○	2	1
● ○ ○	3	1
● ● ○	2	3
● ● ●	12	13

Tabela 11 Aderência do ambiente das empresas à recomendação da literatura

Comparação do ambiente entre as empresas		
=	Igual	6
≈	Semelhante	9
≠	Diferente	4

Tabela 12 Comparação do ambiente entre as empresas

Estes resultados revelam que ambas as empresas acreditam e investem bastante em oferecer um ambiente propício à inovação, em que a MC Sonae disponibiliza um ambiente cultural mais estimulante à criatividade e inovação, enquanto a Worten disponibiliza um ambiente físico mais propício para tal, quando comparado à recomendação da literatura deste estudo. Além disso, apesar de serem do mesmo grupo, para alguns casos, as empresas seguem estratégias diferentes seja quanto à cultura organizacional para inovação, seja quanto ao espaço físico.

Como todos os trabalhos em contexto académico e científico, este estudo apresenta limitações: a análise de outras componentes que também podem impactar a inovação, como exemplo, perfil da liderança, perfil das equipas, níveis de investimento e eficiência dos processos. Estas componentes podem servir como ponto de partida ou fonte de inspiração para futuras investigações.

Outra limitação do estudo foi o tempo de entrevista de 60 minutos, que pode não ter sido suficiente para explorar de forma exaustiva todas as ações que são aplicadas na cultura organizacional e a análise de apenas um dos edifícios das empresas. Além disso, uma

limitação adicional é o facto de a autora deste estudo trabalhar em uma das unidades de análise e diretamente com um dos entrevistados, o que prejudica uma perspetiva neutral/ compromete a liberdade de perceção.

Uma possibilidade e oportunidade para futuros estudos é a replicação deste trabalho, analisando outras empresas, para permitir a comparação das culturas organizacionais das diversas organizações e sua implicação na inovação. Desta forma, poderiam servir de benchmarking para outras empresas e reforçar quais características culturais e ambientais são relevantes para a inovação.

7. Referências

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional* (1 ed.). Universidade Aberta.

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour, 10*, pp. 123-167.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision, 39*, pp. 834-841. doi:https://doi.org/10.1108/00251740110402328

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society, 66*. doi:https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635

Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management, 53*, pp. 868-885. doi:10.1111/jsbm.12108

Bruno-Faria, M., & Fonseca, M. d. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea, 18*, pp. 372-396. doi:https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025

Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (3 ed.).

Carson, S. J., Madhok, A., & Tao, W. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal, 49*. doi:10.5465/AMJ.2006.22798187

Ceylan, C., Dul, J., & Aytac, S. (2008). Can the office environment stimulate a manager's creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 18*, pp. 589-602. doi:10.1002/hfm.20128

Chen, Z., Huang, S., Kiu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. *Sustainability*. doi:https://doi.org/10.3390/su10103378

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC). (2023). *As empresas com mais despesa em atividades de I&D em 2021*. Obtido de https://www.dgeec.mec.pt/np4/206/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN21_Empresas_MaisI_D2.pdf

Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics, 54*, pp. 12-20. doi:https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press.

Fonseca, P. P. (2013). Cultura Organizacional e Inovação - um estudo de caso. *Instituto Universitário de Lisboa*. Obtido de https://www.academia.edu/75625030/Cultura_organizacional_e_inova%C3%A7%C3%A3o_um_estudo_de_caso

Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., & Hanifah, H. (2014). The Growth of Innovative Performance among SMEs: Leveraging on Organisational Culture and Innovative Human Capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, 2*. doi:10.7187/GJATSI022022-5

Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*, pp. 1609-1621. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Horta, R., & Renato, P. (2008). Cultura organizacional e Gestão da inovação tecnológica. *Radar inovação*. Obtido de https://vdocuments.mx/cultura-organizacional-e-gestao-da-inovacao-tecnologica.html?page=13

Hristov, L., & Reynolds, J. (2015). Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement. *International Journal of Retail & Distribution Management, 43*, pp. 126-147. doi: 10.1108/IJRDM-09-2012-0079

Keeley, L., Walters, H., Pikkel, R., & Quinn, B. (2013). *Dez tipos de inovação: A disciplina de criação de avanços de ruptura.*

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2006). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, pp. 871-884. doi:https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003

Marconi, M. d., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*, pp. 64-74. doi:10.1108/14601060310456337

MC Sonae. (2021). *Loja Continente Labs*. Obtido de https://mc.sonae.pt/projetos/loja-continente-labs/

MC Sonae. (2023). *Eixos estratégicos*. Obtido de MC Sonae: https://mc.sonae.pt/eixos-estrategicos/

MC Sonae. (2023). *História*. Obtido de MC Sonae: https://mc.sonae.pt/historia/

MC Sonae. (2023). *Modelo de Inovação*. Obtido de MC Sonae: https://mc.sonae.pt/inovacao/modelo/

MC Sonae. (2023). *Resultados anuais, 2022*. Obtido de https://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/

McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). The potencial role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal, 14*, pp. 409-426. doi:https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1434_11

Meinel, M., Maier, L., Wagner, T. F., & Kai-Ingo, V. (2017). Designing creativity-enhancing workspaces: a critical look at empirical evidence. *Journal of Technology and Innovation Management*, pp. 1-12. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/320323715_Designing_Creativity-Enhancing_Workspaces_A_Critical_Look_at_Empirical_Evidence

Nawaz, M. R., Nawaz, M. M., & Danish, R. Q. (2011). Role of leadership to nurture creativity in organizations. *Business and Social Sciences Review, 1*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/259042617_ROLE_OF_LEADERSHIP_TO_NURTURE_CREATIVITY_IN_ORGANIZATIONS

OECD/ Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. doi:https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Olsson, A., Paredes, K. B., Johansson, U., Roese, M. O., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity - a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 29*, pp. 243-261. doi:https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470

Samani, S. A., & Alavi, S. M. (2020). Does the design of the workplace affect individual creativity. *Performance Improvement, 59*, pp. 6-16. doi:10.1002/pfi.21917

Samani, S. A., Rasid, S. Z., & Sofian, S. (2014). A workplace to support creativity. *Industrial Engineering & Management Systems, 13*, pp. 414-420. doi:https://doi.org/10.7232/iems.2014.13.4.414

Sonae. (2023). *Inovação*. Obtido de Sonae: https://www.sonae.pt/pt/inovacao/

Sonae. (2023). *O Grupo e os Negócios*. Obtido de Sonae: https://sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/

Sonae. (2023). *Reporte de Resultados Anuais - 2022*. Obtido de https://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/

Sonae. (2023). *Valores*. Obtido de Sonae: https://mc.sonae.pt/valores/

Statista. (2022). *Number of retail chains in Portugal 2021*. Obtido de Retail & Trade: https://www.statista.com/statistics/642372/retail-chains-number-by-sector-portugal/

Taha, V. A., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies, 14*. doi: 10.17512/pjms.2016.14.1.01

Thoring, K., Desmet, P., & Badke-Schaub, P. (2019). Creative space: A systematic review of the literature. *22nd International Conference on Engineering Design*. Delft, The Netherlands. doi:10.1017/dsi.2019.33

Worten. (2023). *História*. Obtido de Worten: https://institucional.worten.pt/worten/historia/

Worten. (2023). *Marcas*. Obtido de Worten: https://institucional.worten.pt/worten/marcas/

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2 ed.). Bookman.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Faheem, Z. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal, 27*, pp. 658-683. doi:https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464