

Anexo 17:

Análise inter-casos

Diagnóstico de Inovação

Dimensão organizacional da CSI

Categoria ISI: Definindo inovação

YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Invenções e capacidade inventiva dos recursos humanos, algo novo com sucesso comercial	Fazer melhor, com processos novos, incrementalmente, com a obtenção de resultados percebidos como positivos.	Reinvenção constante; fazer algo melhor do que anteriormente; criação de coisas novas, a serem implementadas no mercado, com um impulso gerado a partir da empresa, mas em equilíbrio com as necessidades do mercado; trazer valor acrescentado através da incorporação de novas ideias no produto.	A mudança voluntária, estratégica, orientada para objectivos bem definidos, desencadeada por processos bem informados. É a mudança estratégica, orientada, desejada, pensada. A transformação do <i>status quo</i> através de um processo voluntário, desejado, estratégico, informado. Melhorar o que já existe, ter versatilidade e definir prioridades. Aplicar soluções integradas. Pegar numa ideia ou conceito e transformá-lo em algo que seja comercializável, útil e que acrescente valor. Imaginar, desenvolver e dar forma à nossa imaginação, com a criação de algo que até ai não existia.

Categoria: Estádio de Inovação

Sub-categoria: Geradora/Utilizadora			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
É simultaneamente geradora e utilizadora de inovações, sendo a geração de inovação a mais predominante, cuja principal fonte é o YLabs: apresentação contínua de inovações tecnológicas no mercado	Criam inovações para os clientes na área dos circuitos integrados analógicos e de sinal misto.	Ninguém sabia o que era a IA; estávamos a fazer um produto CREWS; criou um mercado, um conceito em Portugal de empresa de produtos exportação de software; criámos uma caixa branca em que o utilizador podia dar sugestões ao sistema - uma abordagem totalmente inovadora - Ninguém no mundo teve uma abordagem destas, a este nível; fomos os primeiros a utilizar uma interface gráfica neste tipo de sistemas - , fez o computador aproximar-se das pessoas; solução informática inédita.	Criação de produtos futuristas; Protótipos inovadores

Categoria: Tipo de inovação

Sub-categoria: Técnica			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Invenções nos sectores de actividade: tecnologias em informação, telecomunicações processamento de imagem, sistemas de geo-informação e Engenharia do Ambiente.	Várias tecnologias de produtos analógicos de propriedade intelectual; criação de soluções na família do silício de sinal-misto.	Utilizamos a tecnologia que é mais adequada para cada problema, uso de mecanismo de apresentação de sugestões de melhoria; nascemos muito como uma empresa muito agarrada à IA - recorrendo a técnicas de IA - e hoje em dia temos a investigação operacional; usamos a tecnologia como um meio para atingir um fim.	Soluções tecnológicas; inovação nas técnicas e nos sistemas; inovação conceptual e tecnológica.
Sub-categoria: Administrativa			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Também os processos de gestão interna são alvo de inovações/profissionalização da gestão interna	Desenvolvimento de processos; introdução de novos departamentos DRH; criação de instrumentos para a vida diária da empresa...	Formámos um departamento a que chamámos de Desenvolvimento Organizacional, em vez de ser de Recursos Humanos - ajudar a desenvolver a organização, não só em termos dos processos mas também das pessoas; a empresa cresceu, reestruturou-se e departamentalizou-se; levou a fazer uma profunda re-organização; os impulsos da inovação passam pelas práticas de recursos humanos e pelas estratégias de marketing.	-

Sub-categoria: Produto			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Na área tecnológica da realidade virtual, computer, superfícies interactivas	Propriedade intelectual na concepção de circuitos integrados analógicos e de sinal-misto.	Crews, à medida dos clientes com a capacidade de ser adaptado a cada uma das suas realidades; bom, com grande sofisticação - um sistema que planeia e gere tempos, tarefas e escalas em modo manual, semi-automático ou automático.	Versão da casa do futuro; Produtos do sector do habitat (23)
Sub-categoria: Processo			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
A existência do laboratório de investigação permite à empresa pensar e desenvolver processos de inovar	Desenvolvimento de processos da criação de produtos.	Para o desenvolvimento de produto e que são precisas capacidades técnicas muito avançadas; pensamos; muito sobre a certificação da inovação - para racionalizar melhor os processos de inovação dentro da empresa e para que não nos faça perder os actos da inovação; a primeira empresa certificada pela norma ISO 9001/2000; há mecanismos de revisão e de actualização dos processos, regulares, que visam ver se há ou não adequação, se é preciso também inovar ou mudar os processos.	Processos instrumentais, metodológicos de promover a inovação para promover a inovação; método ferramental; Transformação de ideias em produtos reais; Desenvolvimentos conceptual e projectual.
Sub-categoria: Radical			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
As tecnologias disruptivas/pioneiras da empresa; Invenções disruptivas; Superfícies interactivas revolucionárias; Nova geração de produtos surpreendentes; Recurso aos novos conhecimentos da fotoquímica, ciência dos materiais e biologia molecular	Cria produtos que mais ninguém fez.	Criou um mercado, um conceito em Portugal de empresa de produtos exportação de software; Fomos os primeiros a trabalhar em IA nunca tinham pensado que uma empresa portuguesa tivesse tanto a consciência da propriedade intelectual, e na verdade nós fizemo-lo porque queríamos desenvolver um produto que era nosso; Temos feito verdadeiras revoluções aqui dentro, não só na forma de trabalhar, mas nas próprias soluções tecnológicas que adoptámos; mudámos radicalmente a forma como os optimizadores do nosso produto trabalham, usando tecnologias completamente diferentes; acabámos por, também, introduzir caixas pretas que são mais poderosas em termos de optimização do que as caixas brancas, mas sempre interligadas com a caixa branca. É sempre possível, de alguma forma, o utilizador condicionar a solução e perceber um pouco como é que a solução é atingida. Acho que esta foi uma abordagem totalmente inovadora. Ninguém no mundo teve uma abordagem destas, a este nível; ... Isto também foi extremamente inovador, fez o computador aproximar-se das pessoas, em vez de obrigar, assim, as pessoas a aproximarem-se do computador; Pioneira em gestão de recursos em empresas de transporte	Produtos radicalmente inovadores; Soluções inéditas.
Sub-categoria: Incremental			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Também existem inovações incrementais, sobretudo na melhoria dos produtos que já estão no mercado.	A inovação na CI é fundamentalmente incremental.	Incremental: os nossos produtos são extremamente complexos, que levam muitos anos a fazer; a incorporação de novas ideias no produto.	Melhorar sempre o que já existe; melhorar as versões da casa

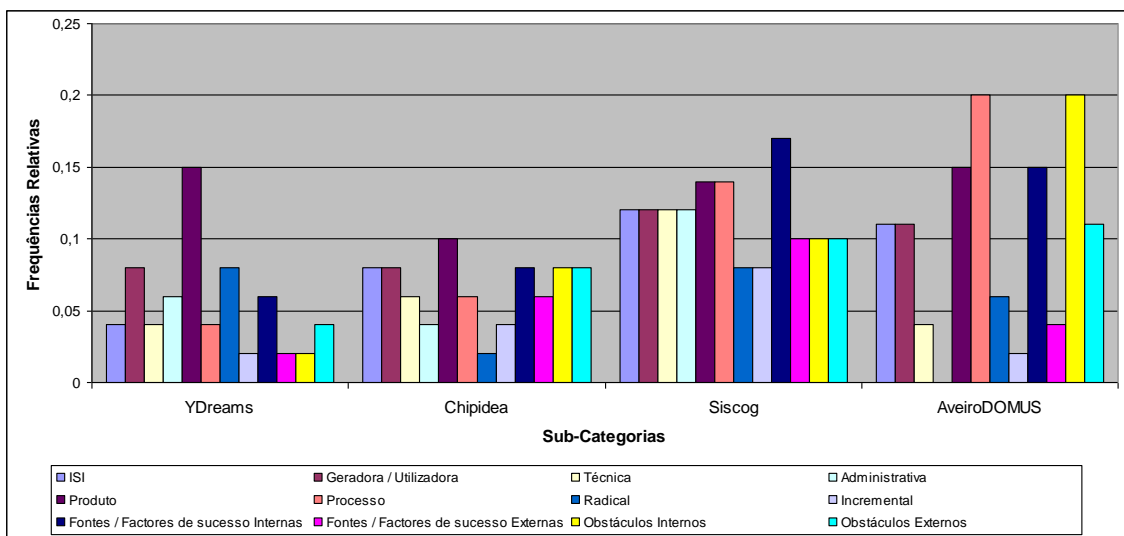
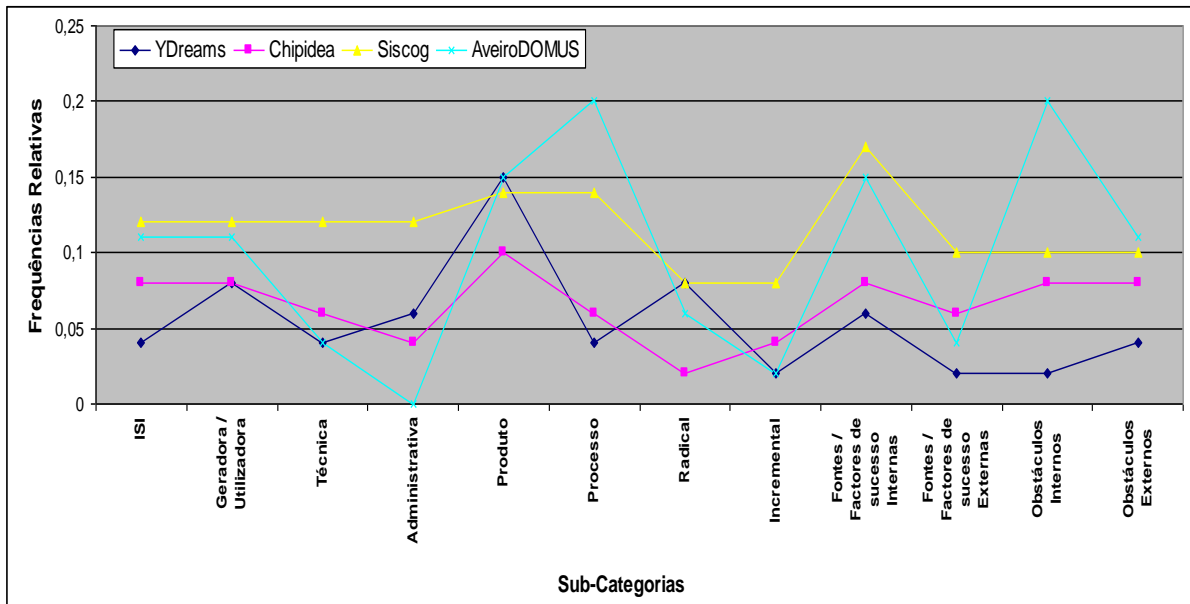
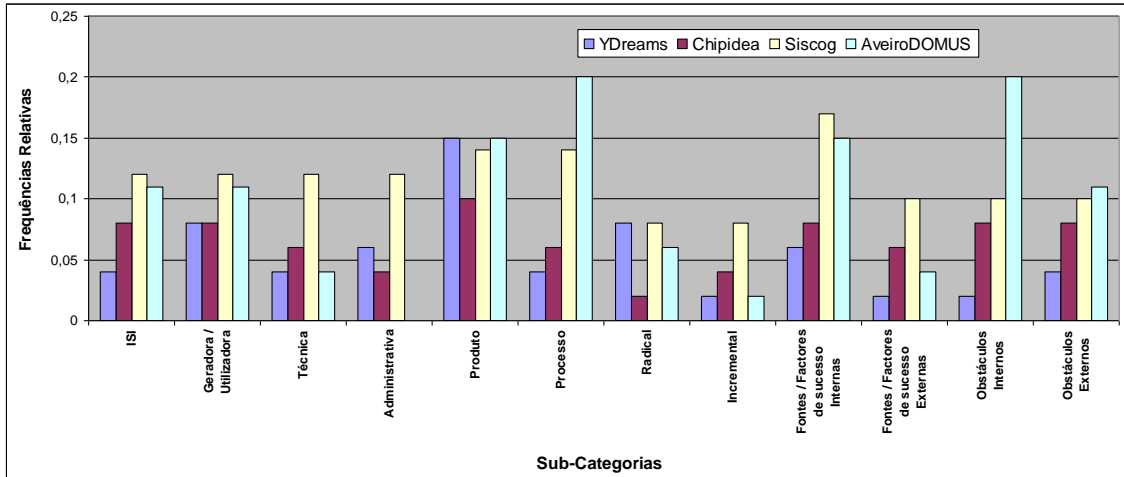
Categoria: Fontes/Factores de sucesso

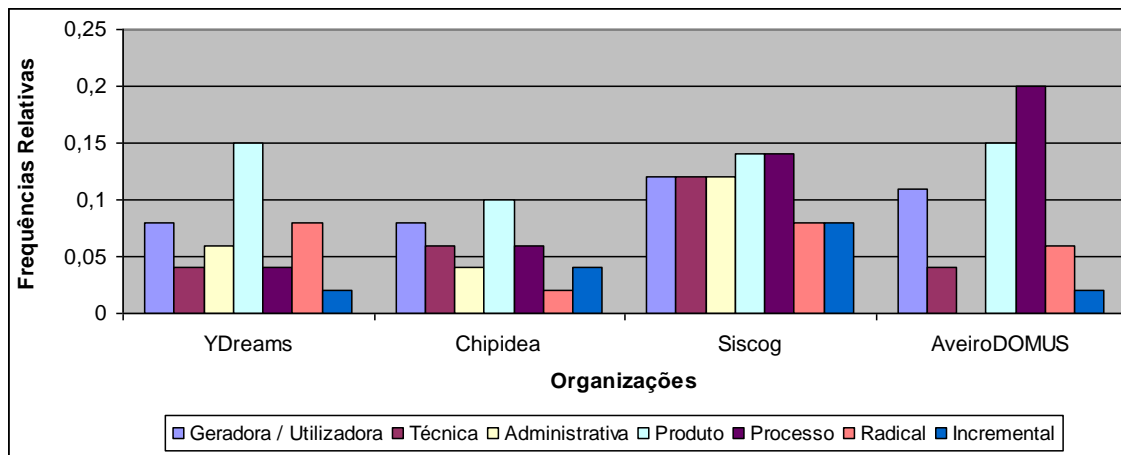
Sub-Categoria: Internas			
YDREAMS	CHIPIDEA	SISCOG	AVEIRODOMUS
A criatividade e o talento de classe mundial dos colaboradores, o design apelativo dos produtos, a visão empreendedora do fundador; Investimento da empresa em investigação e desenvolvimento.	Insatisfação permanente; determinação e resiliência, muito trabalho; produtos alargados, boas tecnologias, foco na satisfação do cliente, conhecimentos e competências técnicas, capacidade de liderança do professor Franca; desenvolvimento permanente soluções inovadoras e globalmente competitivas, de bom desempenho electrónico, e de custo de fabricação.	Fundadores: vontade férrea e com a capacidade de motivar uma equipa; a ética para com os clientes; o produto muito bom e inovador; mente aberta aos clientes produto à medida; visão estratégica, capacidade técnica dos engenheiros.	Permanente insatisfação; Visão do Prof. Jorge Alves; direcção forte; capacidade de resolução de problemas; a partilha de informação no projecto; Sempre ter desafios diferentes; a confiança que a administração tem mostrado; equipa nova, jovem; uma estrutura essencialmente horizontal; interacção entre os diversos elementos. Multidisciplinaridade; Incentivo ao risco e à experimentação; participação, comunicação, crítica, acção, envolvimento; ambiente jovem e organização com poucos anos de vida (sem vícios); o líder fomenta comportamentos inovativos; Envolvimento dos colaboradores; gosto pela inovação; Querer ser pioneiros; capacidade crítica, criativa e dinâmica de pessoas; modelo (não tradicional) de organização e gestão; não ter vícios.
Sub-Categoria: Externas			
YDREAMS	CHIPIDEA	SISCOG	AVEIRODOMUS
Aquisição de capacidade competitiva e constante comparação com os seus competidores.	Identificação de problemas no mundo, clientes internacionais de renome, sucesso dos projectos junto dos clientes, reputação criada junto dos clientes de referência.	Ligação à universidade; recrutar boas pessoas, para podermos estar sempre no <i>cutting edge</i> da tecnologia; sucesso dos projectos e dos clientes, confiança dos clientes-fornecedores; partilha de conhecimento entre os clientes e a empresa.	Associados e o seu financiamento/ Acompanhamento.

Categoria: Obstáculos à inovação

Sub-Categoria: Internas			
YDREAMS	CHIPIDEA	SISCOG	AVEIRODOMUS
Os recursos financeiros.	Custo dos recursos: humanos e softwares; escassez dos mesmos, e financeiros, necessidade de pessoas especializadas.	Escassez de recursos: técnicos, humanos e financeiros (início); relação homem-máquina; profissionais focados na tarefa, no projecto e nos objectivos; cultura de engenheiros, linguagem comum, com vícios acumulados.	Financiamento/crédito; Muitas pessoas de diferentes áreas; dificuldades de gestão desta diversidade; recursos humanos; despedimentos dos colaboradores; Recursos financeiros; Escassez de recursos humanos e melhor aproveitamento destes; maior interacção entre as diferentes equipas.
Sub-Categoria: Externas			
YDREAMS	CHIPIDEA	SISCOG	AVEIRODOMUS
Falta de plataformas de divulgação de informação científica não publicada e falta de sistemas de referência que divulguem os feitos de empresa para os outros agentes; desconfiança internacional dos clientes.	O mercado não responde às necessidades internas da empresa (em RH qualificados e com experiência na área da engenharia da CI); falta de apoios externos ao desenvolvimento da CI.	Inexistência de mercado (início); desconfiança internacional uma empresa portuguesa e nacional produto português; fraca imagem tecnológica de Portugal; hoje mais competição (menos técnicos especializados nas áreas da engenharia no mercado de trabalho); pouco aumento de clientes, localização geográfica da empresa.	Encontrar empresas que compreendessem e se identificassem com a filosofia do projecto; técnicos mais especializados; Pouco envolvimento das empresas associadas e da universidade; Não ser reconhecida pelas empresas mais inovadoras; uma rede de parceiros que apoiassem e promovessem a inovação de forma conjunta; a rede de cooperação.

Gráficos do Diagnóstico de Inovação





Processo de Combustão da Inovação

Dimensão: Contexto

Categoria: Cultura organizacional

Sub-Categoria: Valores/Visão/Missão			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
<p>Constituir a empresa como líder mundial nos seus sectores de actividade e estabelecimento de relações comerciais com entidades que tenham valores semelhantes;</p> <p>A missão é surpreender, a visão é tornar-se numa empresa histórica, gigantesca ao nível mundial</p> <p>Seleção de parceiros pelos padrões de qualidade e pela cultura semelhante</p> <p>Aposta no registo de patentes e na propriedade intelectual;</p> <p>Ter uma conduta ética, respeitando as pessoas;</p> <p>Os valores da empresa assentam na qualidade, dedicação e visão de longo prazo, na confiança, no espírito empreendedor, e na integridade e nos padrões éticos.</p>	<p>Inovação permanente; valores: ambição, determinação, resiliência; foco nas pessoas da CI; exigência de prestação de qualidade.</p>	<p>Ser topo de gama no mundo; Valores éticos para com os clientes; uma cultura de engenheiros tecnologia pura; a excelência na inovação; Valores: Inovação; Qualidade; Produtos e serviços; Clientes; Pessoal; Responsabilidade social.</p>	<p>A cultura é uma resultante e não uma condicionante, depende das circunstâncias, depende das experiências, depende das vivências; Valores da inovação; visão de conjunto; cultura de excelência; a missão: é elaborar o caderno de encargos e criar novos produtos.</p>

Sub-Categoria: Cultura Forte/Fraca			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
<p>Preocupação em perpetuar as questões culturais mestras entre todos os colaboradores; Ajustamento dos valores dos colaboradores aos valores da organização</p>	<p>Os valores da CI têm sido gradualmente introduzidos e disseminados na empresa; pessoas sabem qual o seu papel, há clareza no que têm a fazer; aderem a uma preocupação de entrega e de qualidade de acordo com aquilo que é pedido.</p>	<p>Ajustamento das pessoas aos valores da organização: os que ficaram... que estavam mais sintonizados com a nossa estratégia e com a nossa visão; as chefias, a maior parte delas, têm o mesmo perfil, exactamente, - são técnicos; existem duas culturas conviventes na empresa: a cultura fundadora e das novas pessoas que entraram, que já tiveram outras experiências; tem havido choques culturais do paternalismo versus a pessoa que quer ter alguma autonomia; há vícios de comportamento e mentalidade instituída.</p>	<p>Normas claras, aprovadas e consensualmente partilhadas, adesão à organização e interiorização dos valores; Identidade própria e valores fortemente partilhados, coesão; normas parcialmente claras e parcialmente conhecidas por todos. Cultura relativamente forte quanto à clareza e intensidade das normas.</p>

Categoria: Clima organizacional

Sub-Categoria: Clima de inovação			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
<p>Informalidade, liberdade, flexibilidade, responsabilidade, participação, objectivos individuais, padrões de desempenho, autonomia, ambiente criativo, comunicação, relações de amizade</p>	<p>À semelhança da universidade há um espaço de liberdade; são criados mecanismos para a melhoria contínua os <i>key performance</i>, o sentimento de insatisfação permanente criar desafios; Clima que dê estabilidade às pessoas. onde se sintam bem e motivadas ambiente académico; Clima de aprendizagem onde as universidades Técnico - estão a aprender com a CI; aplicação prática do conhecimento; Bom ambiente, as pessoas dão-se bem, caracterizado pelo equipalismo e trabalho de equipa, gostam do trabalho que fazem, não o conseguindo fazer noutro lugar; Hierarquia académica, informal, orientação para o projecto; preocupação em premiar a inovação e os esforços individuais.</p>	<p>Mente aberta para adoptarmos novas soluções; um grande nível de autonomia; encorajado um espírito de inovação; o raciocínio é sempre muito lógico e muito organizado, o que em termos de cooperação do trabalho facilita muito; sistematização das respostas, muito focadas, na parte do resultado e da tarefa, algumas também no processo - às vezes falta o enfoque nas pessoas muito relação homem-máquina; trabalho de equipa dentro da área técnica funciona de uma forma muito espontânea e muito natural; informalidade dentro da equipa de trabalho; o ambiente de trabalho e os espíritos de equipa vêm sempre como o principal ponto forte da empresa; ainda existe a relação professor-aluno autoridade/paternalismo de cima para baixo; ideias inovadoras mas “com os pés na terra”; cultura de engenharia: muitas vezes não há espontaneidade na comunicação, sobretudo quando envolve algum ponto de negociação ou de atrito, ou de menos consenso - não há uma grande naturalidade ou assertividade em abordar essas situações; há um espírito de cooperação, entreajuda, camaradagem, não há demasiada relação hierárquica, as relações hierárquicas são pouco formais, ao jeito, talvez, de certos ambientes académicos; complexidade do conhecimento e das competências; não existe um ambiente de intolerância ao erro - este espírito de se exigente; Os engenheiros que estão na linha da frente a nível internacional, que compete ao mais alto nível mundial, que esteja disposto a dar o seu melhor; com capacidade de trabalho - gosto especial por aplicar as ideias, p[er] as ideias a funcionar no terreno, ter o prazer de “eu tive uma ideia e consegui p[er]la em prática; é preciso rasgo, iniciativa e criatividade; impaciência por experimentar ideias novas; gente que gosta de ser colocada perante desafios - certo grau de competição na inovação parece-me um grande; Pode-se dizer que os talentos que trabalham na empresa uns com os outros os faz ser ainda mais talentosos - é a chamada concorrência saudável: “The Siscoguians”.</p>	<p>Não punir os insucessos; fazer da inovação uma bandeira; haver um quadro psicológico, tem que oferecer protecção às pessoas que se dedicam à inovação; ter a preocupação do reconhecimento que a inovação tem nas suas próprias organizações; organização aberta: novidade bem vinda, não é criticada, sem ser automaticamente adoptada; a criação de redes de relações; choque de ideias, de pessoas e de soluções; criar no ambiente organizacional oportunidades super-abundantes; aplicação de um método ter gente que usa método. Trabalho inter-equipas; Empenho e capacidade de focalização; informal; A flexibilidade é moderada, sendo incentivada a criatividade; há os recursos necessários; a maioria dos colaboradores está satisfeita em trabalhar aqui e gostam do que fazem. Motivação/a moral; trabalho em equipa; busca de novos conhecimentos/novas ideias/experimentação. Flexibilidade; Responsabilidade; Desempenho; Clareza dos valores; Empenhamento; Satisfação; entreajuda e cooperação; Coesão e sentimento de pertença; Condições de trabalho; Participação; Responsabilidade; Soluções diversas para os problemas; Promoção do clima social; Recursos e suporte para a inovação; propósito comum; uma atmosfera propícia ao desenvolvimento de I&D multidisciplinar na academia, com base na partilha de informação e conhecimento relevante, na colaboração entre investigadores e académicos profissionais das empresas, na criação de equipas multidisciplinares e no desenho de um clima criativo capaz de desenvolver laços de confiança e de entendimento mútuo; estabelecimento de uma interface entre os investigadores académicos profissionais e os profissionais, e empresários; cooperação interdisciplinar; uma variedade de competências; as relações universidade-empresas.</p>

Categoria: Estrutura e processos de decisão

Sub-Categoria: Configuração organizacional			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Estrutura simples, com poucos níveis hierárquicos, pequenas unidades: Existem três grandes áreas na empresa: uma área de apoio comercial e de marketing; uma área de operações que inclui a produção, as estruturas e a investigação; e uma área de administração e finanças, que inclui as partes administrativa e legal.	Estrutura simples e matricial... pouco hierarquizada, muito aberta, muito <i>flat</i> (com poucos níveis hierárquicos).	Estrutura simples, de poucos níveis hierárquicos (3), centralizada na administração	Estrutura essencialmente horizontal

Sub-Categoria: Dimensões estruturais			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Centralização das decisões estratégicas na administração central e da comissão executiva, gestão por projectos, autonomia na gestão intermédia / descentralização, crescente complexidade; Mecanismos de coordenação pela supervisão directa; Formalizações das normas, as actividades dos colaboradores estão claramente definidas.	Liberdade e responsabilização (em termos funcionais), core na engenharia especialização do conhecimento, Articulação e coordenação inter-departamental, formalização das normas e regras e informalidade das relações sociais; crescente complexidade (DRH); trabalho organizado por equipas e por unidades de negócio; comunicação é feita informalmente de acordo com as necessidades.	Administração e o Conselho de Gestão discutem a direcção estratégica e tática da empresa; uma hierarquia que fosse participativa nas próprias decisões; especialidades diferentes; capacidades técnicas muito avançadas; criar um departamento de inovação que estivesse um pouco mais <i>onside</i> . Cresceu, reestruturou-se, departamentalizou-se; interdependência dentro da organização; cultura de engenheiros; a autoridade no professor/aluno; relações pouco formais; centros de especialização; o poder também está muito concentrado em cada director de departamento; a informação não flui; tudo está muito hierarquizado; de um lado estão os técnicos do outro os não técnicos.	Muitas pessoas a trabalhar no projecto de diversas áreas; coordenação, gestão, integração; Equipas e competências específicas; estrutura pequena, flexível e com grande informalidade e liberdade, boa integração.

Categoria: Estratégia organizacional

Sub-Categoria: Orientação estratégica			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Orientação para o exterior, ser líder mundial, estratégia planeada, escolha de parceiros estratégicos; identificação de oportunidades; contratação de pessoas-chave; Expansão e internacionalização.	Orientação para o mercado, para os clientes e para as suas necessidades; os clientes e as trajectórias de evolução de mercados; Contactos com as universidades, localização estratégica dos centros de engenharia de acordo com os recursos humanos especializados e disponíveis.	Acabámos por entrar nos metropolitanos; todo o nosso mercado no norte da Europa - países mais avançados; nunca dávamos um passo superior àquilo que a nossa perna permitia - achámos que o mercado ainda não estava preparado, e que devíamos dar tempo ao mercado para se adaptar, crescendo sustentaneamente (em pessoas e em facturação); Quisemos fazer um produto que era nosso, de propriedade intelectual nossa. Desenvolver um produto que era nosso, que poderia adquirir depois a capacidade de ser adaptado a múltiplas realidades; Portugal era demasiado pequeno, porque estávamos a apostar num nicho; estamos a competir - os nossos clientes são extremamente exigentes; é essencial encontrar parceiros: Estados Unidos e Ásia; a Europa está-se a esgotar; o lucro foi reinvestido na própria companhia, sem recorrer a créditos; direccionada para os mercados internacionais; entre os seus clientes encontram-se quase todos os operadores dos caminhos-de-ferro da Escandinávia; posiciona-se como empresa de produção de sistemas informáticos para o planeamento de pessoal e gestão de recursos, com foco nas empresas de transporte; a estratégia em tentar concorrer a prémios internacionais também foi muito importante, abriu-lhe portas que de outra maneira não teria conseguido.	Projectar a universidade junto do tecido empresarial da região de Aveiro; Recrutar pessoas a tempo inteiro; Parcerias e rede; financiamento IAPMEI/PEDIP, abertura ao exterior; alia uma forte componente de investigação de novos produtos à observação dos factores criativos de sucesso de processos de cooperação empresarial; projecto voluntarista que abordou um conjunto de acções concretas de relacionamento entre os meios empresarial e institucional; procurou testar a Dinamização de Redes de Cooperação entre Empresas e Instituições; uma rede de empresas multisectorial em torno de um objectivo partilhado; poderá contribuir para a formação de um Meta-Cluster do Habitat mais moderno; Preparação do "caderno de encargos" (Sub-projectos/estudos).

Dimensão: Resultados

Categoria: Ciclo Virtuoso da Inovação

Sub-Categoria: Rotinização e padronização das práticas de inovação			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Processos para desenvolvimento das novidades padronizados, pensados e melhorados.	Promoção de sentimentos de insatisfação permanente e de novas maneiras de fazer e de pensar; desenvolvimento de novas técnicas e metodologias na melhoria contínua.	Avançar para a certificação da inovação; é incremental porque os nossos produtos são extremamente complexos, que levam muitos anos a fazer, e que movem com operações muito pesadas; colocar uma ideia a funcionar é preciso que se experimente, bater na parede, voltar a trás, emendar, corrigir... Tem esta componente de trabalho, paciência; estabelecer comparação, consigo transformar aquela melhoria, numa espécie de competição; objectivos desafiantes.	Harmonia organizacional, que permite que a inovação coexista com a rotina; um corpo de doutrina que nos ajuda a otimizar a capacidade das pessoas; auxiliados por processos instrumentais, metodológicos de promover a inovação; chamo-lhe método, porque não é só uma sistematização, é a aplicação de ferramentas, da mesma maneira; uma inovação perfeitamente planeada; foi-se aprendendo e melhorando com os problemas encontrados; definição de tarefas também foi muito processual; A casa como um laboratório receptivo à permanente experiência de novos produtos e soluções; ter como prática comum o "vício" por projectos inovadores/ Agilizar processos e a ter como prática o "vício" por projectos inovadores.

Sub-Categoria: Desempenho			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
O suporte comercial à venda das inovações teve implicações para o desempenho económico pela criação de valor e para atracção de investidores; Crescimento dos resultados; Aumento de clientes.	Desde a sua criação a empresa foi lucrativa no primeiro ano atingiu o <i>break even</i> . Crescimento económico acentuado (nas suas receitas) de ano para ano. Classificada entre as 50 empresas com maior crescimento na Europa.	Crescimento sustentâneo: dossier de imprensa mostra a evolução.	Saldo é positivo; custo da ordem dos 4 milhões de euros, sendo este valor suportado pelo Programa operacional de Economia, através do IAPMEI, e o restante participado pelos associados da AD que vêem neste projecto uma oportunidade para alargar as suas competências e ganhar vantagens competitivas. Os resultados de impacto e de realização financeira foram ultrapassados.

Categoria: Reputação organizacional

Sub-Categoria: Função identitária (imagem/prestígio e status)			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
A empresa é procurada pelos colaboradores pela imagem criada no exterior; Construção positiva do nome no mercado pelos sucessos (prémios e méritos atribuídos); Imagem de uma empresa criativa e pioneira em alguns sectores, diferenciando-se pela inovação tecnológica.	Muitas solicitações externas; considerada líder mundial no seu segmento de mercado; a visibilidade mundial; é uma referência no mercado; o valor da marca manteve o seu posicionamento no mercado; credibilidade na comunidade científica internacional; está na frente da inovação tecnológica no domínio dos circuitos integrados analógicos e "mixed-signal" mas, sobretudo, suporta a inovação de "blue chip semiconductor companies" em todo o mundo com a sua tecnologia.	Prémio pela Associação da Inteligência Artificial Americana; Application Award; acabámos por entrar nos metropolitanos; empresa com projecção internacional; conseguimos ser campeões mundiais; aparecido na comunicação social... A primeira empresa a exportar software nacional; foi distinguido com uma medalha de mérito pelo jornal Computerworld, num concurso onde votam os presidentes das cem maiores empresas de Tecnologias de Informação; prémio na categoria de "internacionalização", atribuído pela Associação Nacional de Empresas de TI, em parceria com o ICEP e IAPMEI; 1º com o prémio Silicon da Comissão Europeia no domínio da sociedade de informação, sendo que o produto Crews é inclusivamente considerado um Case Stud nas disciplinas de recursos humanos nos países nórdicos; foi convidada a fazer uma apresentação em Bruxelas, para os G	Espaço altamente inovador em todas as suas vertentes; novidades tecnológicas distintos e de igual relevância; Reconhecido caso de sucesso e de boas práticas: Prémios do Projecto Ruisnet Cooperação Universidade/Empresa com impacto Regional; A actividade desenvolvida pela AveiroDomus foi reconhecida como sendo de natureza científica, previstos no artigo 1º do Estatuto do Mecenate Científico.

Categoria: Adaptação organizacional

Sub-Categoria: Gestão da mudança (renovação/sensibilização às condições ambientais/adaptação/mudança na envolvente externa)			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
A mudança é gerida pela sensibilidade ao mercado; ajustamento das estruturas que melhor se adaptem; estar à frente dos competidores/concorrência; Ambição expansionista internacional, conquista de posicionamento; Construção da mudança, criação de futuros tecnológicos revolucionários.	Resposta à dinâmica da indústria, evolução de mercado; comunicação ao exterior das suas necessidades; grande capacidade de adaptação (a novos processos, culturas, alteração de ritmos, necessidades...); estar sempre na linha da frente.	Organização de um conjunto de seminários para criar um mercado; começámos a fazer vários contactos em Portugal no sentido de encontrarmos uma parceria que nos permitisse fundar uma empresa e dedicarmo-nos a esta área; começámos a ir a conferências internacionais, a escrever artigos a contar a história da SISCOG, dos produtos da SISCOG; Não temos barreiras à mudança - uma das razões do nosso sucesso, a capacidade de nos adaptarmos a um mundo novo (o mundo é novo quase todos os dias); ...a colaboração com as universidades, a colaboração com o cliente, boas relações cliente-fornecedor; estar muito atento aquilo que a academia vai produzindo, nas universidades, a produção académica ao nível de investigação científica; Penso que abordámos quase todos os países da Europa neste momento, directamente, pessoalmente; Esta forma de estar reflecte a capacidade da SISCOG se adaptar ao seu exterior.	Construir a rede; benchmarking de outras casas do futuro; Observação dos factores criativos de sucesso de processos de cooperação empresarial; Alargamento do elenco associativo; Promoção de parcerias inter-organizacionais.

Dimensão: Actores Organizacionais da Inovação

Categoria: Actores da Inovação

Sub-Categoria: Identificação dos líderes			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Professor Câmara; Directores de Área	Professor José Epifânio da Franca	Fundadores; Directores/Chefias de departamento	Professor Jorge Alves/Eng. Paulo Amaral

Sub-Categoria: Comportamento inovativo			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Preocupação em criar um ambiente que estimule a criatividade, com pessoas maioritariamente talentosas (recrutamento); liderança participada; Carisma do fundador; transferência do ambiente académico para o contexto empresarial.	Transferência do ambiente académico para a CI, criação de uma cultura com valores colectivos potenciadores de inovação; a postura do líder é passada para a organização; responsabilidade do líder em criar emprego aos seus alunos.	Papel dos fundadores que é dar a preparação científica e tecnológica - criar o material humano necessário para desenvolver um projecto desses; Estabelecer um grau de competição, no sentido mais saudável - criar expectativas e geri-las bem.	Apoio e encorajamento; Soluções diversas para os problemas; Tolerância para as diferenças; Promoção de clima social; Incentivo à pesquisa, a aprender com os concorrentes, à contribuição de ideias e melhoria contínua; soluções diversas para problemas complexos; aprender com os erros e com as diferenças.

Sub-Categoria: Criação de estruturas de suporte à inovação			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Preocupação em criar um design estrutural que facilite a inovação e a criatividade; liberdade no uso do espaço e dos recursos disponíveis; criação de plataformas de gestão interna eficazes para a aquisição e disseminação de informação; estrutura da empresa no sentido de facilitar a manutenção da cultura que está a ser criada; o laboratório de investigação (YLabs), desenvolvimento de ideias próprias e criativas; procura de parceiros; Ligações às universidades e unidades de investigação internacionais.	Criação de mecanismos para a inovação - <i>Key Performance Indicators</i> , espaços de discussão, atracção de clientes e projectos de vanguarda.	Temos feito verdadeiras revoluções aqui dentro: nas próprias soluções tecnológicas que adoptámos; mudámos radicalmente a forma como os optimizadores do nosso produto trabalham, usando tecnologias completamente diferentes; formámos um departamento a que chamámos de Desenvolvimento Organizacional; fomos para a certificação da qualidade, que uma ligação nossa à universidade também contribuiu bastante para podermos recrutar boas pessoas e para podermos estar sempre no <i>cutting edge</i> da tecnologia.	Promove a criação de estruturas de suporte à inovação; Adopta estruturas aos diferentes projectos; mecanismos de disseminação da informação e dos conhecimentos; Práticas adaptadas; providenciar os recursos necessários; sensível às necessidades; mecanismos diversos para informação e conhecimento.

Sub-Categoria: Tipo de liderança (transformacional/carismática)			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Carisma (visão, sentido de missão, promover o orgulho, ser respeitado e acreditado)			
A visão do líder centra-se em ter a YDreams como líder mundial dos seus sectores de actividade; promotor se um sentimento colectivo de orgulho, de pertença dos que trabalham na empresa, o seu carisma é o motor da YDreams; nas suas capacidades comunicacionais, na sua capacidade de motivar, no seu espírito positivo; a importância do seu papel para desenvolvimento do país, através do estímulo ao conhecimento e à inteligência colectiva, à inovação à criatividade e ao espírito de iniciativa, acreditando vivamente nas potencialidades de Portugal para a inovação e para a qualidade de vida, sendo apelidado como “uma grande personalidade da ciência portuguesa”; É considerado um académico brilhante; considerado revolucionário, a nível internacional.	Visão estratégica: ser referência no mundo; rede de contactos mundiais, fundação da CI; carisma e força, perseguição de objectivos.	Mas gostávamos também de poder testar estas teorias que estavam a ser desenvolvidas na prática, a inteligência artificial tinha capacidade para resolver problemas do mundo real; ter o carisma para fazer acreditar essas próprias pessoas que isto é um projecto onde vale a pena apostar as suas vidas profissionais, mas também o carisma para convencer clientes que vale a pena apostar em nós para lhes dar as soluções para os seus problemas. A persistência e visão que eles tiveram, em termos de avançar com uma empresa de inteligência artificial; Uma pessoa que não tem medo nem se intimida e tem talento pessoal, mas que se lança ao mais alto nível nas coisas. Eu acho que a SISCOG também bebeu deste espírito. Não ter medo em se lançar em grandes desafios; é ser melhor no mundo.	Visionário do projecto, acreditou sempre na sua execução; a sua capacidade de resolver os problemas; Criou uma visão, implantou a noção e deu o sentido ao que a equipa estava a fazer; faz parte da componente ideológica; Influencia as ideias/formas de actuar; Activa fortes emoções; confiança e identificação.
Promoção da inspiração (comunicar expectativas, usar símbolos para focar esforços, expressar objectivos)			
Focar as pessoas para a inovação; Serve de inspiração aos colaboradores; Tem empresas-modelo como referência (eg. Google, HP, Ars Digita) para orientação do comportamento da empresa; Foco nos esforços colectivos da empresa, partilhando os méritos com a equipa da YDreams; Importância de criar um espírito de lealdade entre as pessoas e a empresa, usando símbolos para o fortalecimento destes laços.	Focar os subordinados nos problemas; os <i>summer jobs</i> , criar condições para que os alunos apliquem os seus conhecimentos.	Fomos sempre capazes de mobilizar uma equipa em torno deste projecto; nos faça perder os actos da inovação; Os fundadores servem de inspiração e de modelo... que fazem parte da cultura fundadora.	Inspira com a visão; age como modelo e promove o optimismo; Expectativas no desempenho, criatividade e inovação; visão apelativa, símbolos, modelo de comportamento.

Consideração individualizada (tratamento personalizado aos colaboradores, ensinar cada subordinado, formar e aconselhar)			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Atenção individualizada ao ritmo de trabalho; Reconhecimento individual do talento; Promove a autoconfiança individualmente, apoia e dá estabilidade; Tenta conhecer as pessoas que trabalham na empresa; Abertura e entusiasmo para ensinar e partilhar conhecimento e ideias.	Tratamento personalizado com os seus colaboradores; preocupação extrema pelas pessoas, serve de exemplo, conselheiro e pedagogo, contribuir para o desenvolvimento das pessoas.	Para que pudessem ser nossos assistentes e ajudar a crescer... também a formar outras pessoas; há um respeito, uma consideração que o aluno tem pelo professor; valorizar as qualidades que há naquelas pessoas; e garantir que as pessoas que têm as ideias ficam com o mérito de as ter, também é muito importante personalizar.	Uso de feedback; delega responsabilidade; Descreve as tarefas; necessidades individuais; desenvolvimento potencial; Apoia e encoraja; desenvolvimento do potencial; respeito por todos.
Estimulação intelectual (promover a inteligência, a racionalidade e o tratamento cuidado dos problemas)			
Aposta na criação e desenvolvimento de processos de inteligência colectiva para a empresa; Reconhecido pelo seu contributo para o desenvolvimento do conhecimento e da ciência, apresentando trabalho pioneiro de investigação.	Percurso da carreira académica e currículo, trabalhos publicados, prémios alcançados, trabalho desenvolvido na investigação científica, estímulo à aplicação dos conhecimentos.	Resolveu-se fazer uma série de seminários, uma para Gestores, outra para altas patentes militares também gestores mas ao nível da hierarquia militar, e depois um, posteriormente para quadros superiores técnicos; tivemos que formar as nossas pessoas no Técnico para que pudessem ser nossos assistentes; Há aqui um papel dos fundadores que é dar a preparação científica e tecnológica a essas pessoas; capacidade de promover a pequena descoberta de uma pessoa poder ser a descoberta da empresa; promovem um espírito constante de inovação; esse ambiente, esse estudo favorece, é útil.	Incutiu um espírito, a orientação e a resolução de problemas; discutindo os processos de desenvolvimento de novos produtos; foi-se aprendendo e melhorando; alertando para as dificuldades do dia-a-dia, como por exemplo no trabalho com as empresas; Fomenta o pensamento inovador/criativo e a tomada de consciência; Incita a questionar.

Sub-Categoria: Motivos do líder			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Sucesso (procura da excelência, riscos moderados, aceitação de responsabilidades pessoais, feedback, inovação, relacionamento com peritos)			
O sucesso é um objectivo perseguido; Persegue a excelência através da aquisição de competências técnicas, frequentando meios académicos de renome internacional, contactando personalidades do meio académico e empresarial, acumulando experiência e conhecimento para o sucesso da empresa, determinantes para a sua carreira na área da inovação que está a ser construída.	Distinções e galardões internacionais; determinação de ser, ter e estar sempre entre os melhores; estabelecimentos de contactos e criação de redes sociais na comunidade internacional; fazer sempre mais e melhor orientação para a qualidade e excelência.	Fomos os primeiros... seminários para criar um mercado; Ninguém sabia o que era a IA; Demos os seminários, foram um sucesso, as pessoas gostaram muito... era algo que era entusiasmante, falava-se de algo que era polémico... de colocar um computador a pensar... e portanto as pessoas entusiasmaram-se... mas olhavam para nós como se fossemos sonhadores.	Excelência; Assunção de riscos moderados; peritos, responsabilidade pessoal.
Afiliação (relações afectivas positivas, cooperação, amizade e confiança)			
Criação e estimulação de relações de amizade e de laços afectivos; Traços visíveis de admiração e respeito pelo fundador; Atitude paternalista e cordial para com os subordinados	Amistoso, simpático.	...a interação que houve entre mim e eles permitiu ter um grande grau de confiança; uma postura honesta e frontal com os clientes... ética; há um conjunto de valores que tem a ver com confiança, lealdade, que são de condição obrigatória; um espírito de cooperação, entreajuda, camaradagem; há muito contacto entre as pessoas.	Garante apoio e estabilidade às equipas de trabalho; Qualidade da relação (confiança, respeito, cooperação, colaboração); confiança mútua; respeito; relações afectivas positivas.
Poder (provocar impacto, influência, preocupação com o prestígio)			
-	Adopta estilos de liderança mais persuasivos quando as situações o exigem; autoritário.	Preocupação em provocar impacto e influenciar os subordinados.	Provocar impacto; pressão e influência; prestígio.

Sub-Categoria: Actores internos			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Recursos humanos; Professor Câmara e o seu trajecto académico-profissional; Grupo de investigadores das Universidades (eg. faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Nova); Estudantes criativos e alunos do Professor Câmara; Contratação de técnicos de excelência; Todos têm o dever de contribuir com ideias; comissão e fundadores, YLabs, equipas multifuncionais/multidisciplinares, directores de área e unidades de negócio, cientistas programadores, designers industriais, equipa da qualidade, os gestores de projecto e de produto, equipas de qualidade e de marketing.	As equipas, os engenheiros, pessoas altamente inteligentes e talentosas, as chefias intermédias, os co-fundadores, a liderança do Professor Franca.	Fundadores; Deps de Inovação, de DO (DRH), Produtos e de Projectos corpo de engenheiros altamente especializados.	...os inventores; a criação de redes de relações; inovadores muito auxiliados por processos instrumentais, metodológicos; Equipas multidisciplinares em várias áreas - com experiência e elevadas competências; Professor Jorge Alves; jovens recrutados das empresas; Eng. Paulo Amaral.

Sub-Categoria: Actores externos			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Concorrência, parceiros/unidades de investigação, investidores, clientes; GASA; produtores e distribuidores nos seus sectores de actividades para disseminação dos seus produtos.	Clientes e mercado; IST e outras universidades, parceiros e investidores.	Clientes, fornecedores, parceiros.	Universidade e empresas associadas; Prime/Pedip/Adri (financiadores); Parceiros; Rede de cooperação e consórcios; académicos, particularmente empreendedores, entre os investigadores dos departamentos da UA.

Dimensão: Novidade/Materialização das Ideias

Categoria: Atitude face às ideias

Sub-Categoria: Ideias próprias/Criatividade/Invenção			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Estímulo às ideias próprias e construção da propriedade intelectual Invenções; análise aos <i>market gaps</i> ; Diferenciação; Ruptura tecnológica; Investigação dos laboratórios; YLabs.	Encontrar novos problemas e soluções; ter ideias próprias todos os dias, ter engenheiros a inventar problemas... talentos com QI acima da média; pede-se às pessoas que pensem criticamente.	Poder testar estas teorias que estavam a ser desenvolvidas na prática, a inteligência artificial tinha capacidade para resolver problemas do mundo real; avançámos para o desenvolvimento de um sistema que foi desenvolvido ao longo de vários anos; tentam apanhar ideias de múltiplas fontes (internamente) - dos mais velhos, quer dos mais novos, e depois encontrar soluções a partir dessas ideias e do debate; curiosidade científica e tecnológica das pessoas que aqui trabalham e que podem, e que propõem avanços, a nível do desenvolvimento de produtos; as pessoas têm toda a liberdade de marcar as chamadas sessões temáticas, em que qualquer colaborador pode definir um grupo alvo de colegas para as quais gostaria de passar informação ou discutir algum assunto em que possam dar algum contributo no desenvolvimento da ideia. Valor acrescentado através da incorporação de novas ideias no produto; há aqui um potencial para agarrar ideias das pessoas; porque tem de ter o gosto especial por aplicar as ideias, p[er] as ideias a funcionar no terreno, ter o prazer de "eu tive uma ideia e consegui p[er]la em prática: É preciso rasgo, ter iniciativa, criatividade - tudo coisas difíceis de contabilizar; gente que gosta de ser colocada perante desafios: inovação é 10% de inspiração e 90% de transpiração; existe a possibilidade de lançar novas ideias.	Envolver no processo de inovação toda a gente; abertura mental; promover a capacidade criativa das pessoas; Portofólio de ideias; especialistas a pensar soluções; equipa multidisciplinar com várias visões; recém-licenciados ou outras pessoas com pouca experiência de trabalho; exigia pensar em coisas novas, que não trouxessem vícios; envolvendo pessoas com conhecimentos específicos; A criatividade é encorajada; as pessoas contribuem com ideias; Incentiva as pessoas a pensar nos assuntos e nos problemas; clima de experimentação; Contribuem com ideias, tomem iniciativas; procurar soluções; experimentação; pensamento crítico; ferramentas de criatividade; a pensar nos assuntos e nos problemas complexos; aplicar conhecimentos adquiridos; criação de desenvolvimento de novos produtos; incentivos para a aprendizagem; procurar soluções diversas para os problemas; componente de investigação muito forte; à observação dos factores criativos de sucesso de processos de cooperação empresarial; Fazedores d'ideias - identificar planos de desenvolvimento de novos produtos; projectos futuristas inovadores.

Sub-Categoria: Auscultação de ideias			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Universidades e grupos de investigação, clientes, investidores, outras empresas, Agências de publicidade e corporações globais; projectos e trabalhos académicos.	Clientes, relações comerciais, <i>benchmarking</i> , relações estabelecidas com as universidades, estudantes de engenharia, conferências, fornecedores.	Abordar empresa de <i>hardware</i> ; clientes, fornecedores, parceiros, organização de demonstrações; ir a conferências internacionais e congressos, workshops, dados da área comercial, análise da concorrência, colaboração com universidades, abertura a estágios, consulta às fontes científicas, entrada de novos colaboradores.	Abertura às soluções usadas noutras sítios; Benchmarking; empresas associadas; Aprender com o que os concorrentes; conhecimentos obtidos do exterior; contacto com peritos e técnicos de diversas áreas; Pesquisar; conhecimentos novos; parceiros, associados; Cruzamento de ideias e experiências, e alargar os domínios sectoriais e de competências com que os associados; Participação em eventos, visitas e recepção de entidades/especialistas, workshops... concursos de ideias; académicos identificados e mobilizados; vários departamentos da UA e das várias empresas na rede.

Categoria: Novas oportunidades

Sub-Categoria: Identificação de oportunidades internas			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Investigação interna; Talentos e pessoas com experiências internacionais; Projectos propostos a clientes por iniciativa própria da empresa; novas oportunidades vanguardistas de inovação criadas pelo YLabs; Áreas comerciais e da produção, todos podem contribuir, cabendo aos directores e às unidades de negócio identificar as oportunidades.	Engenharia, equipas de trabalho, a força de vendas, o laboratório de testes.	A acabar o Doutoramento; o bom ambiente de trabalho; estas pessoas têm um grande conhecimento neste domínio dar respostas muito rápidas aos problemas do departamento de projecto e os gestores de manutenção; tenta fomentar que essas pessoas junto dos clientes comecem a falar do novo produto, criar novas oportunidades, ou dos que já existem; dinâmica interna por parte das pessoas que estão mais ligadas às necessidades do cliente, ou do mercado, e que também por alguma curiosidade científica e tecnológica das pessoas que aqui trabalham; entrada de novos colaboradores.	Choque de ideias, de pessoas e de soluções; especialistas, equipas. Pesquisa/ideias dos colaboradores; trabalho de equipa/ equipas multifuncionais/interdisciplinares; criação de redes informais; Identifica oportunidades; a pensar nos assuntos; nos acidentes, nas surpresas e nos falhanços; cooperação dos talentos; Equipa de projecto da AveiroDomus; processos construtivos vão para além dos sistemas tecnológicos.

Sub-Categoria: Identificação de oportunidades externas			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Densidade de patentes no mercado e consulta a diferentes clientes; Grupos de investigação de outras universidades; Propostas dos clientes e análise dos mercados; Procura e criação de parcerias, a <i>joint venture</i> (YMeng); Enquadramentos legais de outros países; Elaboração de projectos próprios propostos a outras empresas; Ligação e empresas americanas que estejam entre a investigação e o mercado; Colaboração com corporações globais; Redefinição e criação de novos mercados; Colaboração com laboratórios de pesquisa comercial e universidades em todo o mundo; Contacto com gestores de propriedade intelectual, clientes e patrocinadores.	Clientes, necessidades do mercado, competidores.	Clientes, fornecedores, parceiros, concorrência, auscultação via conferências, congressos, demonstrações.	Benchmarking; empresas associadas; Concorrência/exterior; pioneiros; Pesquisar; conhecimentos do exterior; Parceiros, associados; rede de cooperação é fomentada a transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas e a Universidade de Aveiro; Parcerias inter-organizacionais; Clientes; Análise, novos mercados, fornecedores, tendências; Seminários, workshops, conferências; Concursos de ideias; Recolha de ensinamentos junto de experiências análogas no estrangeiro.

Categoria: Processos de Desenvolvimento das Novidades

Sub-Categoria: Processo de desenvolvimento de novos produtos			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Processo de desenvolvimento da ideia ao produto pensado e instituído; análise do mercado e da densidade de patentes, criação de templates; <i>Brainstormings</i> por projectos; O PDN pode ter como fonte: i) as propostas dos clientes, sendo trabalhadas as ideias pelo grupo de investigação e desenvolvimento; ii) as ideias próprias geradas internamente na empresa as quais seguem um processo até à materialização e comercialização; O YLabs tem um processo instituído para o desenvolvimento de novos produtos; A investigação e o desenvolvimento começa no YLabs, que tem metodologias próprias, teorizando, concebendo, testando e transformando uma ideia até que o produto esteja pronto para ser comercializado.	Processo instituído, com métodos, e funções e articulação entre departamentos bem definidos sistema da gestão da qualidade; o laboratório de testes.	Hoje utilizamos a tecnologia que é mais adequada para cada problema; começou a haver uma grande interacção entre projectos e equipas; dividimo-nos em Departamentos de Produção e Departamentos de Projectos, em que o Departamento de Produção desenvolve produtos e o Departamento de Projectos desenvolve Projectos; Temos aqui, agora, pessoas com especialidades diferentes. Umas que têm especialidades mais vocacionadas para o desenvolvimento de produto e que são precisas capacidades técnicas muito avançadas, e outras que estão mais viradas para o projecto, onde o diálogo com o cliente é muito importante; criar um departamento de inovação que estivesse um pouco mais <i>onside</i> , mais liberto dessas responsabilidades diárias e que pudesse ter a paz de espírito para meditar sobre grandes soluções para o sistema; Há metodologias que estão definidas e que fazem parte do sistema da qualidade. Há áreas em termos de processos e de métodos de trabalho que estão já definidas; Há um formulário para o lançamento de ideia. A ideia é apresentada no conselho de gestão. O conselho de gestão examina, os directores falam, a administração decide: sim ou não. Se for sim, faz-se a análise de custos, para ver se tem um custo/benefício aceitável: O processo é este e está bem formalizado.	Há um corpo de doutrina que nos ajuda a otimizar a capacidade das pessoas, e aquele projecto foi um exemplo claro de como é que esses instrumentos produtores de inovação dão resultados inesperadamente bons; Mas foram levados a inovar por causa do método; foi o resultado da aplicação de um método; É uma inovação perfeitamente planeada; os processos de desenvolvimento de novos produtos; Melhoria contínua dos processos; busca de novas ideias; aprendizagem; experimentação; Soluções tecnológicas disponíveis; processos construtivos vão para além dos sistemas tecnológicos; inovação conceptual e tecnológica; abordagem global e de uma compreensão mais ampla do negócio de cada cliente na transformação das ideias em produtos reais; Desenvolvimentos conceptual e projectual; Prototipagem e testes; Apoio e industrialização; Caderno de encargos.

Categoria: Aprendizagem

Sub-Categoria: Aquisição de informação			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Criação de mecanismos de aquisição de informação: Participação em conferências; fóruns, Wiki, YLibrar□, YNet, Biblioteca digital; Liberdade e tolerância para a criação e aquisição de informação, de acordo com os objectivos organizacionais: a investigação dirigida, convergência para o desenvolvimento dos projectos e dos produtos; Obtenção no exterior de informação estratégica para o desenvolvimento dos novos produtos.	Auscultação aos clientes, ligação constante ao mercado, <i>benchmarking</i> internacional, conferências, universidades, fornecedores.	Conferências internacionais, feiras, a congressos a mostrar o nosso sistema a fazer demonstrações, mailings, workshops, visitas que fazemos a empresas de caminhos-de-ferro, websites da concorrência, Wiki interna.	Esforço muito grande de informação e partilha; Incentivo à pesquisa; conhecimentos do exterior; aprender com os concorrentes; auscultação exterior; mecanismos para aquisição de conhecimentos; análise de boas práticas; Consultar utilizadores, pioneiros; práticas de <i>benchmarking</i> ; Concorrência; oportunidades e pensamento crítico; rede de cooperação é fomentada a transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas e a Universidade de Aveiro; visita a outras casas do futuro; feiras, workshops, conferências... visitas, concursos de ideia; Pesquisa, recolha e síntese de informações específicas (internet, livros, papers, feiras especializadas, fornecedores, associações, centros tecnológicos, universidades, patentes...); Identificação de tecnologias e produtos emergentes; acompanhamento das tendências de mercado; levantamento do estado da arte; colaboração entre investigadores académicos e profissionais das empresas, na criação de equipas multidisciplinares.

Sub-Categoria: Assimilação/Disseminação de informação			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Criação de mecanismos de assimilação/disseminação de informação: intranet, o <i>playbook</i> , Plano de formação, sessões de <i>brainstormings</i> , YLabs; Benchmarking de práticas de gestão do conhecimento, formação <i>on Job</i> , pessoal sénior, fóruns, equipas multifuncionais, relatórios sobre as melhorias.	Criação de espaços próprios em que colectivamente se discutem problemas, tentando-se encontrar soluções; troca de experiências, as <i>learn lessons</i> , formação, trabalho em equipa; press releases, mails, workshops...	Seminários, uma para Gestores, outra para altas patentes militares... fazem <i>brainstormings</i> ou reuniões onde tentam apanhar ideias de múltiplas fontes; Acções de formação de integração, existem materiais escritos para as pessoas puderem consultar; reuniões periódicas de equipas com a chefia; documentação da formação; a passagem de conhecimento funciona muito bem - Todo o envolver das chefias aos colegas, funciona no sentido de nivelar a pessoa para cima, de a puxar para um nível desejável de excelência, pessoas que estão a fazer estes trabalhos finais, as teses e que são acompanhadas por seniores, coachings.	Tolerar os erros/insucessos e fracassos; perante a novidade diz: vamos experimentar; reconhecer os erros e corrigi-los; brainstorming de soluções e ideias, ao brainwriting, às matrizes multicritérios; método ferramental; Foram-se discutindo os processos; Foi-se aprendendo e melhorando com os problemas encontrados; processo de aprendizagem; clima para a experimentação; tolerância dos falhanços; Soluções diversas; ferramentas de criatividade; complexidade dos problemas; aprender com os erros e insucessos, e para as diferenças; mecanismos de disseminação; equipas multifuncionais/interdisciplinares; redes informais; processos de decisão participativos; soluções diversas; capacidades adaptativas e de aprendizagem; risco e experimentação; aplicação das ferramentas de criatividade; experimentação; uma visão de conjunto; trabalho em equipa; equipas multifuncionais/interdisciplinares; redes informais; de transferência da aprendizagem; os erros como experiências úteis; opiniões divergentes e fomentar o espírito crítico; canais de transmissão de informação. Seminários; processos de colaboração entre parceiros/partilha de boas práticas; Realização de workshops temáticos e seminários de divulgação de resultados; mecanismos adequados de acompanhamento, avaliação, direcção, coordenação e gestão, à divulgação e disseminação de diversos aspectos do projecto através da imprensa escrita, web site, publicações; newsletter mensal; Espaço AveiroDomus (Diário de Aveiro); publicações; Workshops e Seminários; repositório de ideias inovadoras; sessões de convergência na UA, cruzamento dos projectos de I&D dos dois níveis (Universidade e empresas).

Dimensão: Interacções

Categoria: Relações Sociais

Sub-Categoria: Orientação da acção			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Todos orientam a sua acção em função do colectivo.	-	Micro-grupos/equipas; alguém muito bom venha a fazer um percurso idêntico.	O que eu acho que é importante mas também tenho em conta o conhecimento e o comportamento dos outros: orientação mútua.

Sub-Categoria: Grau de interacção			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Existe um grau de convivência generalizada.	Pouco tempo disponível para as relações pessoais.	Nos últimos dois anos, assiste-se ao fenómeno de nem todas se conhecerem; acho que funciona muito por micro-grupos: a interacção funcional passe depois para a interacção mais informal; Conhecemo-nos todos, temos duas zonas de café em que as pessoas a qualquer altura podem interromper o trabalho e ir lá beber café e conversar.	Todos se conhecem e se relacionam uns com os outros.

Sub-Categoria: Características das relações sociais			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Confiança profissional, forte entreajuda, relações de amizade Mecanismos para gestão de conflitos/choques culturais.	Cooperação, confiança, relações informais e de amizade.	Depende da chefia/liderança; esse espírito se fecha dentro da equipa de trabalho; Não se vê grandes manifestações espontâneas de informalidade - o informal vai no sentido da ajuda, da colaboração, mas a postura nunca pode ser demasiado informal - trabalharem muito homem-máquina; conflunde a crítica com o ataque - há uma personalização muito grande das intervenções críticas; Há muito contacto entre as pessoas; há sempre um colega ao lado que ajuda, que se interessa, há um espírito de cooperação, entreajuda, camaradagem; não há demasiada relação hierárquica, as relações hierárquicas são pouco formais; o conhecimento é partilhado imediatamente para toda a equipa; O ambiente é uma das melhores coisas que temos. As pessoas dão-se todas muito bem; predomina o bom senso, a educação, a civilização e a colaboração, cooperam, há entreajuda.	Redes de relações: cooperem e colaborem; Companheirismo, camaradagem, ambiente informal; entreajuda, confiança e relações de amizade; Cooperação e entreajuda é muito boa dentro dos projectos/departamento/grupo; a confiança dentro dos projectos é boa e baseada nas competências, estabelecendo-se relações de amizade; Confiança mútua; laços de respeito; cooperação; colaboração; garante da estabilidade da equipa; entreajuda.

Sub-Categoria: Atribuição de sentido			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
A importância atribuída ao ambiente único e criativo; ao trabalho excitante; ao trabalhar com pessoas de talento e com os melhores; oportunidade para aprender, crescer e conhecer coisas novas.	Relacionamento pessoal promove a inovação; procura da CI para trabalhar pela sua reputação exterior.	Existe uma dinâmica de entreajuda - exerce motivação e orgulho; é o prestígio da empresa. É o facto de ser uma empresa com projecção internacional, de ser uma empresa com uma boa organização o facto organização interna é muito valorizado pelos candidatos; O facto de trabalhar com uma pessoa excelente e talentosa obriga-me a ser como ela... há uma competição saudável. Pode-se dizer que os talentos que trabalham na empresa uns com os outros os faz ser ainda mais talentosos... Sim. Isso é a chamada concorrência saudável. Sem dúvida. Há ali grupos de trabalho que são formidáveis, e que se potenciam uns aos outros.	Relações estabelecidas; oportunidades de aprendizagem; manter um elevado padrão de trabalho; desenvolvimento das minhas competências individuais; Relações que estabeleço; relações estabelecidas entre os colegas; oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal; produtos únicos; excelência que promove; orientação mútua e elevado padrão de trabalho; desenvolvo as minhas competências; tente também ser uma pessoa criativa e talentosa; criatividade está relacionada com o facto de trabalhar com outras pessoas de talento; talento gera talento; os meus padrões de desempenho; orientação mútua; a relação com os chefes.

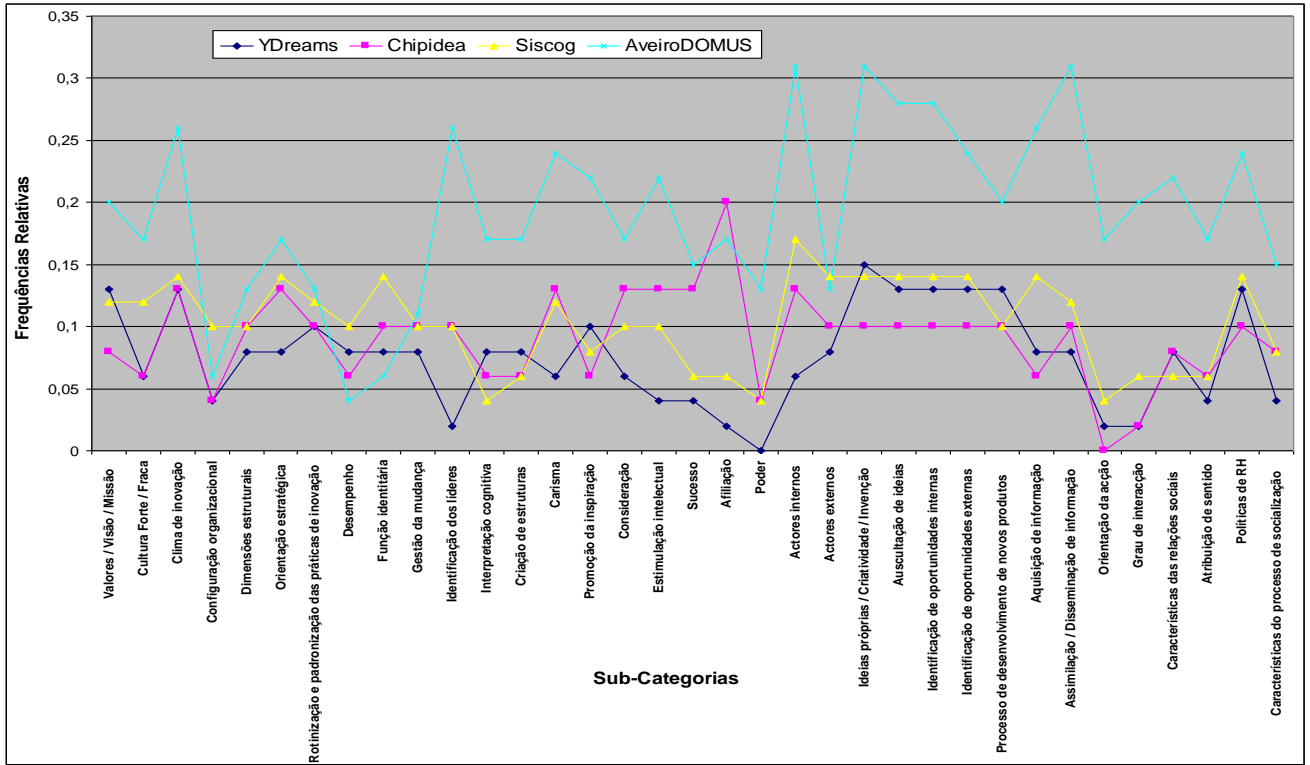
Sub-Categoria: Políticas de RH			
YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
Sistemas de compensação; Trabalho em equipa; Recrutar os melhores com boas competências técnicas sociais e com os valores semelhantes aos da organização, existe um clima como factor de retenção de talentos; preocupação com a satisfação do trabalho; Fontes de recrutamento: base de dados, PHD WEB Blog; Uso de concursos para recrutar; <i>Networking</i> , candidaturas espontâneas, anúncios; Política de recrutamento de talentos (os melhores do mundo); Crescimento acentuado dos recursos humanos; As políticas de RH estão relacionadas com a criação e manutenção de uma cultura, que	Áreas de engenharia, elevada capacidade técnica e níveis de formação; estabilidade, motivação; não há contratos a prazo, remunerações acima da média nacional, seguros; retenção (salário, motivação, satisfação, clima, estabilidade e justiça); ligação às universidades como estratégia de recrutamento;	Ligação nossa à universidade também contribuiu bastante para podermos recrutar boas pessoas; Engenheiros: raciocínio é sempre muito lógico e muito organizado, o que em termos de cooperação do trabalho facilita muito; focadas, na parte do resultado e da tarefa, algumas também no processo; e às vezes falta o enfoque nas pessoas, para poder dar conta da tarefa, dos resultados e do processo; O trabalho de equipa dentro da área técnica funciona de uma forma muito espontânea e muito natural; quando as pessoas entram, são sempre acompanhadas na formação <i>on Job</i> ; há um sistema integrado de gestão de recursos humanos: identificação das competências requeridas e aquelas que temos de facto dentro da empresa que identificamos necessidades de evolução, de formação, de orientação do desempenho e do próprio recrutamento; O sistema de avaliação - pensado, claro, transparente, obriga que haja a comunicação interna e com <i>feedback</i> sobre as melhorias que podem ser introduzidas; média etária são 35 anos; aprendizagem feita <i>on job</i> , para além da formação	Contratação de técnicos às empresas associadas; multidisciplinaridade de competências; Recrutar pessoas para trabalhar a tempo inteiro; recém-licenciados ou outras pessoas com pouca experiência; os desafios dos RH passaram por gerir as ansiedades e as expectativas; Métodos recrutamento e selecção; formação; comunicação; desenvolvimento; design do trabalho; acolhimento; convívio com os colegas; Responsabilidade; trabalho em rede; Satisfação; Incentivos e

<p>passa pela liderança partilhada e pelo respeito da qualidade de vida dos colaboradores; Preocupação com os sistemas de compensação adequados; recrutar sempre pessoas talentosas, a qualidade é um critério de recrutamento e selecção, dá atenção à importância do treino e da formação para ter os melhores colaboradores; as características individuais dos empregados deverão ser paixão, optimismo, capacidade de pesquisa, frugalidade, competitividade, consciência do tempo, tomada de risco, profissionalismo, elevada energia, flexibilidade e persistência.</p>	<p>trabalho desafiante, promovendo o desenvolvimento pessoal.</p>	<p>inicial extensa (3 a 4 meses); em termos de política salarial temos uma tabela salarial que obedece aos graus de qualificação da pessoa; um sistema de prémios de desempenho que se baseia nos resultados que a pessoa atinge; avaliação do desempenho é contínua; Uma empresa muito assente em capital humano, captar as pessoas em função do seu mérito, ao recrutarem-se pessoas que vêm de outras empresas, trazem ideias novas para a empresa; método de recrutamento ideal é o “pesca à linha”, ir buscar a pessoa certa ao local certo - muito direccionado para um determinado perfil; um plano anual em que estabelecemos objectivos. Desde a relação com as pessoas, às acções de formação, à gestão das competências, até as avaliações o melhor método de avaliar uma pessoa, a formação - ao nível do topo com este coaching que tivemos, e vários cursos que tivemos anteriormente em termos de liderança, tivemos formação em liderança, como se faz uma avaliação; Empresa de engenheiros (licenciados, mestres e doutores: 62)</p>	<p>reconhecimento; Comunicação; Condições de trabalho; participação; Papel das chefias e organização do trabalho; investimento, qualidade de desempenho, interiorização dos valores; recrutamento de novas pessoas.</p>
--	---	--	---

Sub-Categoria: Características do processo de socialização

YDreams	Chipidea	Siscog	AveiroDOMUS
<p>Actividades extra trabalho; Papel dos elementos mais velhos na aprendizagem e no acolhimento; As políticas (RH) estão relacionadas com a criação e manutenção de uma cultura, que passa pela liderança partilhada e pelo respeito da qualidade de vida dos colaboradores.</p>	<p>Formação, actividades de lazer extra trabalho, relações informais, as equipas de trabalho.</p>	<p>Papel das chefias; um pouco de paternalismo que leva a que as pessoas se inibam de serem um bocadinho mais pró-activas na abordagem das coisas; A integração dos novos elementos é perfeitamente exemplar - equipa de acolhimento - a primeira coisa é a sessão de acolhimento, é que eu (Recursos Humanos) faço um enquadramento sobre o histórico da empresa, a estrutura orgânica da empresa, os valores da empresa; uma sessão, normalmente numa manhã, em que os novos elementos podem colocar questões sobre o que a empresa faz, qual a cultura da empresa; Depois disso a chefia fica responsável por eles, e de os acompanhar durante o processo de integração; processo de integração, diria, que grande parte dele, é feito com o apoio dos colegas; Para aqueles que precisam de formação técnica, é dada uma extensa formação técnica. Às vezes são formações que demoram meses e custam muito dinheiro à empresa; Durante o dia temos duas zonas de café em que as pessoas a qualquer altura podem interromper o trabalho e ir lá beber café e conversar. E até é estimulado de uma forma indirecta, que as pessoas parem um bocadinho o seu trabalho para se conhecerem mutuamente na sala de café. Isso é muito importante; temos um encontro anual da empresa - um dia inteiro em convívio.</p>	<p>Acolhimento; Aprendizagem; Convívio; das relações sociais; pré-socialização; transmissão de conhecimento; partilha de experiência; satisfação, empenhamento, motivação, adesão, interiorização.</p>

Gráficos do PCI



Por dimensões do PCI

