

Anexo 16:

Exemplo do relatório intermédio e da apresentação dos dados

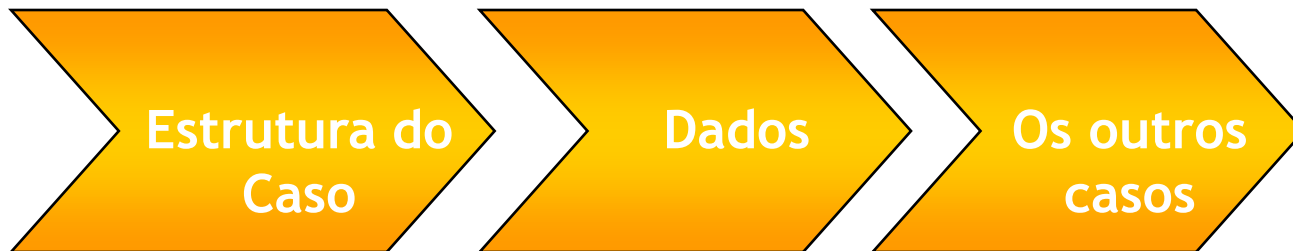
(Siscog)



A CSI em Organizações Portuguesas de Base Tecnológica

SISLOG

Os Viajantes da IA





Estrutura do Caso

1. Siscog, os Viajantes da IA (Apresentação e percurso)
2. Diagnóstico de inovação e características organizacionais
3. PCI: Oxigénio, Faísca e Matéria Inflamável
4. A CSI na Siscog

**Dados:
Fontes**

**Dossier de Imprensa
Site da Siscog
Documentos da Empresa
Entrevistas
Diário das Visitas**

**Análise de Conteúdo
Matrizes Freqüenciais
Matrizes de Contingência
Triangulação das Fontes**

Dados: ISI

- **Reinvenção** constante;
- Fazer algo **melhor do que** anteriormente;
- Criação de **coisas novas** - implementadas no mercado, com um impulso a partir da empresa, em equilíbrio com as necessidades do **mercado**;
- Trazer **valor acrescentado** através da incorporação de novas ideias no produto;
- Idealizar ou descobrir, e depois aplicar, **metodologias** na realização de tarefas que sejam mais eficazes e que consigam atingir melhores resultados que os obtidos com as m. anteriores.

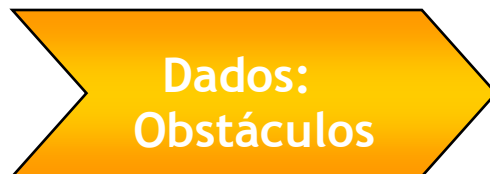


Estádio		Tipo					
Geradora (+)	Utilizadora	Técnica	Administrativa	Produto	Processo	Radical	Incremental



- ✓ **Fundadores:** vontade férrea e com a capacidade de motivar uma equipa;
- ✓ **Visão** estratégica;
- ✓ Capacidade técnica dos **engenheiros**;
- ✓ **Produto** muito bom e altamente inovador;
- ✓ Mente aberta aos **clientes** – produto à medida;
- ✓ **Ética** para com os clientes.

- ✓ Ligação à **universidade**/recrutar pessoas, para estar no *cutting edge* da tecnologia;
- ✓ **Sucesso** dos projectos e dos clientes, confiança dos clientes-fornecedores;
- ✓ **Partilha** de conhecimento entre os clientes e a empresa.



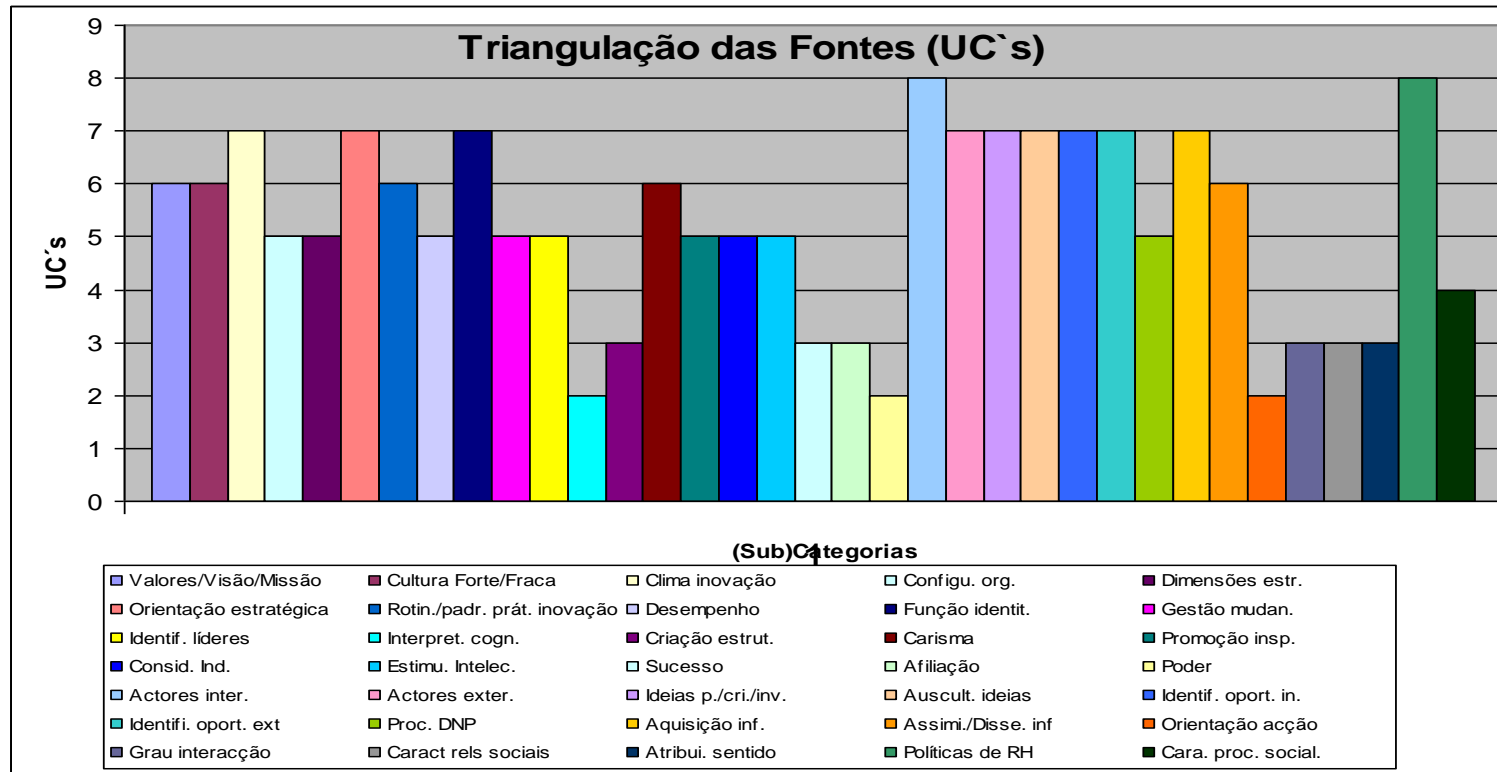
- ❑ Escassez de **recursos**: técnicos, humanos e financeiros (início);
- ❑ Relação **homem-máquina**/profissionais focados na tarefa, no projecto e nos objectivos;
- ❑ **Cultura** de engenheiros, linguagem comum, com vícios acumulados.
- ❑ **Estrutura** centralizada.

- ❑ 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);
- ❑ Fraco aumento de **clientes**;
- ❑ **Localização** geográfica da empresa (Portugal).

Dados: PCI

Processos internos e sensibilidade externa

(Sub)Categorias das características organizacionais da inovação presentes nas UC's da Siscog



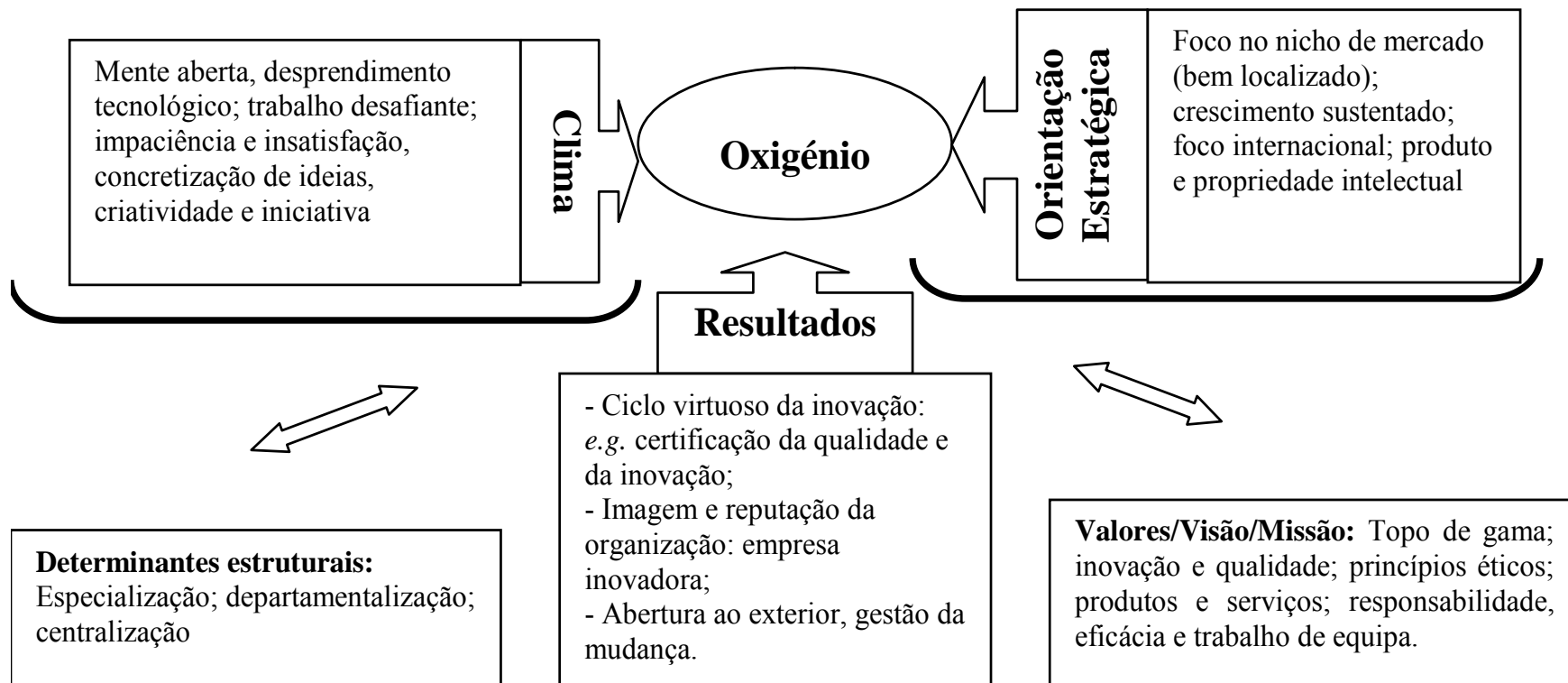
Fonte: Matrizes de triangulação das fontes (anexo □)



Dados: PCI

OXIGÉNIO

O oxigénio da inovação na Siscog





Dados: PCI

FAÍSCA

A faísca da inovação na Siscog

Comportamentos inovativos e Liderança:

Carisma; Estimulação intelectual;
Consideração individual

Fundadores visionários

Actores internos:

Fundadores, Directores e Chefias;
Engenheiros qualificados

Actores externos:

Clientes-fornecedores;
parcerias; IST

Criação de estruturas

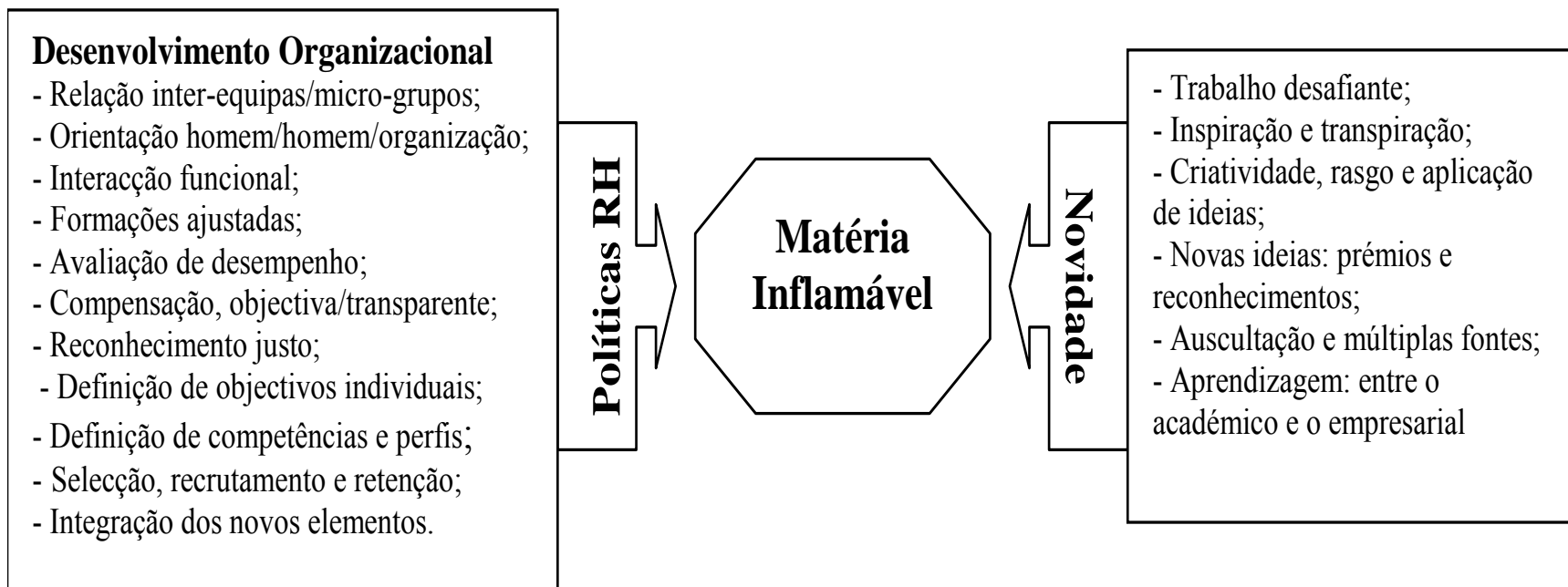
Estimulação intelectual



Dados: PCI

MATÉRIA INFLAMÁVEL

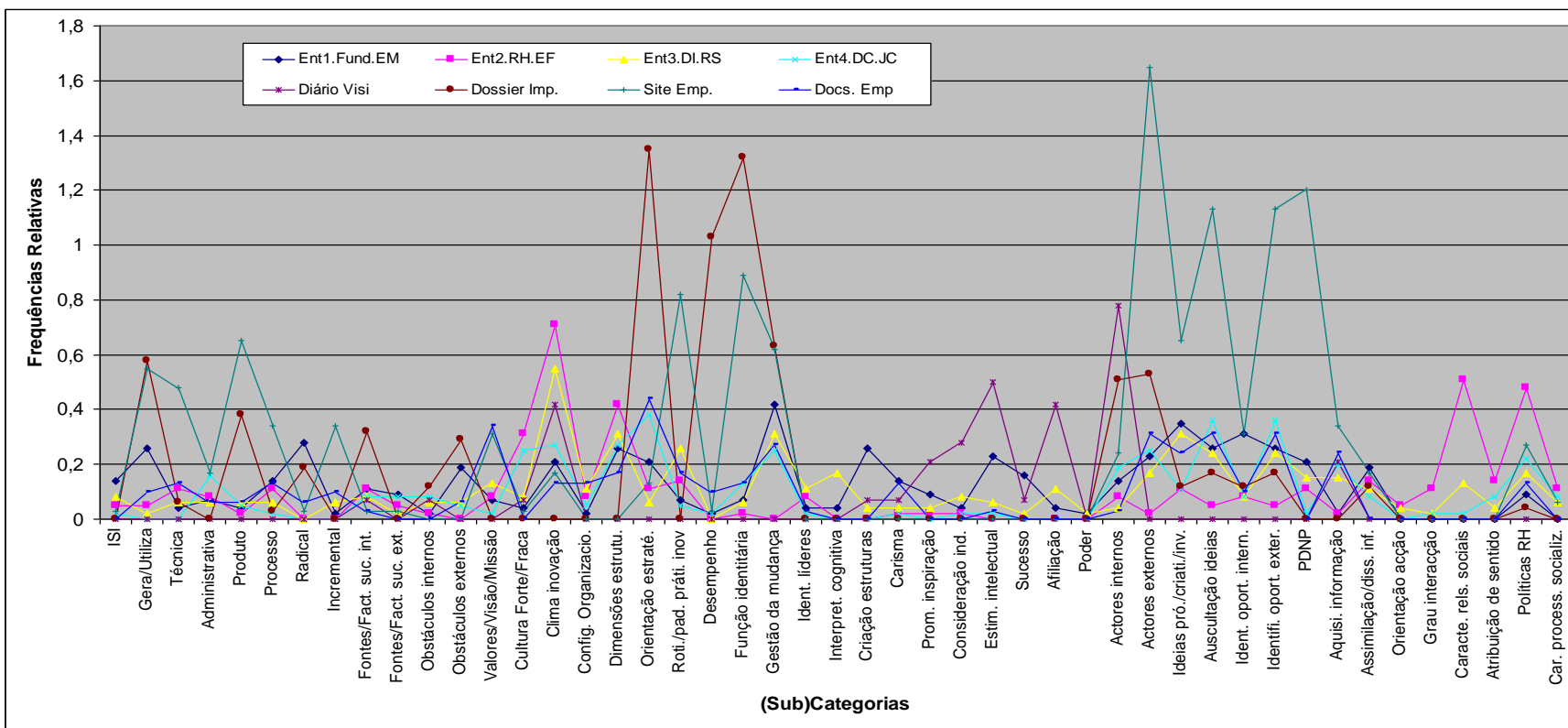
Matéria inflamável na Siscog



Dados

Construção Social da Inovação na Siscog: Produto versátil & resiliência visionária

Frequências relativas das (sub)categorias do modelo C.R.A.N.I.O. na Siscog



Fonte: Matrizes frequenciais (anexo 11)



Dados

CSI na Siscog: Produto versátil & resiliência visionária

Elementos do PCI	Sub-questões	Respostas
Oxigénio	Contexto: Quais os aspectos organizacionais que alavancam a inovação na Siscog?	Visão, missão e valores da empresa; clima potenciador de inovação e orientação estratégica (crescimento interno sustentado em equilíbrio com a abertura ao exterior).
	Resultados: Qual o impacto da inovação nos resultados da Siscog?	Reputação e imagem exterior; ciclo virtuoso da inovação/melhoria contínua do produto e dos processos; sensibilidade às condições ambientais.
Faísca	Actores: Quem são os actores organizacionais da inovação?	Fundadores, directores de departamento e chefias de equipa; clientes-parceiros.
Matéria Inflamável	Novidade: Como é materializada a novidade na Siscog?	Estimulação às novas ideias (próprias e do exterior) e aprendizagem; identificação de oportunidades externas.
	Interacções Sociais: Como se caracterizam as interacções sociais da Siscog?	Políticas de recursos humanos e processos de socialização; trabalho em equipa e elevada profissionalização, elevada centralização no trabalho da equipa.



Outros Casos

YDreams; Chipidea; AveiroDomus

<i>Organizational context</i>	<i>Results innovation impact</i>	<i>Organizational actors</i>	<i>Novelty and the new ideas promotion</i>	<i>Social interactions</i>
<i>What are the common critical determinants of innovative organizations?</i>				
<p>Social climate to promote creativity, fomenting knowledge, higher informality and a supportive structure for innovation processes. Strong academic traces and orientation to applied knowledge with commercial purposes.</p>	<p>The innovation outputs has a strong impact in organizational reputation, fitting organizations to external environment and acting as pressure to innovate more and better.</p>	<p>Young graduate people, high specialized, talented and creative, with knowledge curiosity, work teams and research unities. Prestigious customers and their loyalty.</p>	<p>External sources: customers and partnerships; Internal: high skill employees, R&D centres and learning mechanisms creation.</p>	<p>University as potential recruitment source, human resources policies as innovation climate promoter. Work team design. Social relations of the teams (within teams) characterized by mutual help, friendship, trust and cooperation. Project and task orientation. Socialization processes are important moments for the action orientation and sense giving in social relations.</p>

**Outros
Casos**

**Factores
de Diferenciação**

**2 tipos de organizações
inovadoras:**

**YDreams/AveiroDomus
Siscog/Chipidea**

YDreams; Chipidea; AveiroDomus

- Estratégia (4 diferentes estratégias);
- Tipo de produtos (oscilações entre o radical/incremental);
- Ciclos de vida organizacionais diferentes (fases diferentes);
- Papel dos fundadores/necessidade de liderança visionária;
- Características das relações sociais: oscilação entre a total informalidade/liberdade e a formalidade “comedida” com grande foco na tarefa;
- Especialização das equipas vs. Multidisciplinaridade de competências/formação



Obrigada pela V. atenção.

mpiteira@ispa.pt

Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa



Os Viajantes da Inteligência Artificial

Margarida Piteira

Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações * 2009

Índice

	Pág.
Introdução	4
1. Siscog, os Viajantes da IA	5
1.1. Percurso histórico	5
2. Diagnóstico organizacional da inovação	8
2.1. Definindo inovação: A interpretação social da Siscog	9
2.2. Caracterização da inovação na Siscog	9
3. Características organizacionais de inovação	13
3.1. O contexto organizacional da inovação na Siscog	13
3.1.1. A cultura da Siscog	14
3.1.2. O clima organizacional de inovação	15
3.1.3. Estrutura e processos de decisão	17
3.1.4. Orientação estratégica	20
3.2. Impacto da inovação nos resultados da Siscog	22
3.2.1. Ciclo virtuoso da inovação	22
3.2.2. Impactos económicos	23
3.2.3. Reputação organizacional	23
3.2.4. Adaptação da Siscog	24
3.3. Actores organizacionais da inovação	25
3.3.1. Líderes e liderança	25
3.3.2. Actores internos	27
3.3.3. Actores externos	28
3.4. Novidade e aprendizagem	28
3.5. Interacções sociais na Siscog	28
3.5.1. Orientação da acção, grau de interacção, características das relações sociais e atribuição de sentido	29
3.5.2. Políticas de recursos humanos e processos de socialização	29
4. A organização inovadora	31
4.1. Diagnóstico de inovação: Produto sofisticado e à medida, em processos continuamente melhorados	31
4.2. O processo de combustão: Processos internos e sensibilidade externa	34
4.2.1. O oxigénio: Mente aberta, desprendimento tecnológico e reputação internacional	35
4.2.2. A faísca: Fundadores visionários, estimulação intelectual, estruturas-suporte e clientes fidelizados	38
4.2.3. A matéria inflamável: Atitude receptiva à novidade, aprendizagem e políticas de RH	42
5. A Construção Social da Inovação na Siscog: Produto versátil & resiliência visionária	46

Anexos

- 0.** Modelo de análise C.R.A.N.I.O.
- 1.** Entrevistas realizadas na organização
- 2.** Diários das visitas à empresa
- 3.** Grelhas categoriais das entrevistas
- 4.** Grelhas categoriais do dossier de imprensa
- 5.** Grelhas categoriais do site
- 6.** Grelhas categoriais do diário das visitas
- 8.** Grelhas categoriais dos documentos da empresa
- 9.** Matrizes de triangulação das fontes
- 10.** Matrizes de contingência
- 11.** Matrizes frequenciais

ABREVIATURAS:

CSI Construção Social da Inovação

C.R.A.N.I.O. Anacrónimo do modelo de análise (contexto, resultados, actores, novidade, interacções, organização inovadora)

DRH Departamento de Recursos Humanos

IA Inteligência Artificial

ISI Interpretação Social da Inovação

PCI Processo de Combustão da Inovação

RH Recursos Humanos

UC's Unidades de Contexto

UR's Unidades de Registo

Introdução

O presente caso, o terceiro de entre um conjunto de estudos de empresas portuguesas inovadoras de base tecnológica, visa apresentar a empresa Siscog.

Começou a ser elaborado em 200□ e as suas fontes principais de recolha de informação foram as entrevistas realizadas na organização (anexo 1), o diário das visitas à empresa provenientes da observação directa (anexo 6), o seu site na *web* (anexo 5), as notícias publicadas nos meios de comunicação social (organizadas num dossier de imprensa, elaborado particularmente para esta investigação - anexo 4). Seguiu uma metodologia qualitativa, sendo os seus dados sistematizados de acordo com as principais preocupações teóricas do modelo de análise (C.R.A.N.I.O).

Está organizado em cinco pontos. O primeiro apresenta a empresa e a sua evolução histórica. Os dois pontos seguintes descrevem as dimensões que visam analisar a inovação como produto de uma construção social. Assim, o ponto dois diagnostica a inovação na organização, identificando qual a interpretação que os actores desta empresa têm a este respeito e que vigora na organização e, de igual modo, caracteriza o seu estágio, tipo, fontes e factores de sucesso e os principais obstáculos. O ponto três ocupa-se, essencialmente, com os determinantes organizacionais da inovação na Siscog. No quarto ponto evidenciam-se os determinantes críticos de sucesso que contribuem para ser considerada uma organização inovadora. Por último, no quinto ponto, sintetizam-se os elementos que convergem para a construção social da inovação, respondendo às sub-questões de investigação colocadas pela problemática deste trabalho.