

# Anexo 11:

## Guiões/descrição das entrevistas



Versão de Julho 2007

# **A Construção Social da Inovação (CSI) em Organizações Portuguesas de Base Tecnológica**

Operacionalização:

Variáveis, Categorias, Sub-categorias e Perguntas de Investigação

***Margarida Piteira***

*Instituto Superior de Economia e Gestão*

*Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações*

## A CSI em Organizações Inovadoras Portuguesas: Perguntas de Investigação

As Variáveis para Diagnóstico da Inovação na Dimensão Organizacional, que se apresentam na seguinte tabela, foram operacionalizadas tendo em conta dois critérios: 1. A identidade contextual e estrutural e as características comportamentais para diferenciar a organização como inovadora (Kimberly e Evanisko, 1983; 2. A classificação de factos relacionados com o processo de inovação (Dewar e Dutton, 1986; Capon *et al.*, 1982; King, 1982).

### Variáveis para Diagnóstico da Inovação na Organização

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
<b>Interpretação Social da Inovação</b>	1. O conceito de inovação na organização	Invenção; Criatividade	O que entende por inovação? <b>P1</b> Como é entendida a inovação na organização? <b>P1.1</b> Porque é esta organização considerada inovadora? <b>P1.2</b> Quais os incentivos que promovem a inovação? <b>P1.3</b>	CEO MM I&D AI

**Fonte:** CEO - Chief Executive Officer (Director Geral), MM - Middle Management; RH - Departamento de Recursos Humanos, I&D - Departamento de Investigação/Inovação e desenvolvimento/laboratórios; AI - Actores da Inovação; Todos - Todos os colaboradores da empresa.

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
<b>1. Processo</b>	1. Desenvolvimento e implementação de novas ideias	Novas ideias	Como são implementadas e desenvolvidas as novas ideias? <b>P2</b>	CEO MM I&D AI
<b>2. Estádio</b>	1. A organização enquanto geradora de inovação	No desenvolvimento de novos produtos/processos, a organização: -Resolve problemas; -Toma decisões	A organização gera mais inovações ou usa mais inovações de outros? <b>P3</b>	CEO MM AI
	2. A organização enquanto utilizadora de inovação	Nas suas actividades usa inovações de outros		
<b>3. Tipo</b>	1. Técnica	Processo produtivo da actividade principal	Como caracteriza a inovação na organização quanto <b>P4</b> : -À área técnica? -À área administrativa? - Aos produtos? - Aos processos?	CEO MM AI
	2. Administrativa	Coordenação e o controlo, Estrutura e gestão; Processos administrativos; Recursos humanos		
	3. Produto	Novas tecnologias que permitam o desenvolvimento de novos produtos/serviços		
	4. Processo	Novos elementos no processo de inovação, equipamentos ou métodos introduzidos no sistema produtivo para desenvolver produtos ou serviços		
	5. Radical	Mudanças fundamentais nas actividades em relação às práticas correntes: novas questões, desenvolvimento de novas técnicas e capacidades comerciais, novas formas de resolver problemas...	A inovação na organização é mais radical ou incremental? <b>P5</b>	CEO MM AI
	6. Incremental	Reforço de capacidades já presentes na organização		
<b>4. Extensão</b>	7. Adopção e adaptação	Número de inovações adoptadas Adaptação das boas ideias alheias Desenvolver ideias próprias	Qual o nº de inovações adoptadas? <b>P6</b> Como caracteriza a adaptação de boas ideias alheias? <b>P7</b> E o desenvolvimento de ideias próprias? <b>P8</b>	CEO MM I&D AI

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
<b>5. Fontes</b>	<b>8. Fontes de inovação e obstáculos</b>	<p><b>1.</b>Estudos dos media, clientes, competidores, entidades de investigação, fornecedores, parceiros, produtos, pessoal de investigação, técnico, não técnico.</p> <p><b>2.</b>Ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades operativas de processo, alterações de sector / mercado, alterações demográficas, mudanças de percepção, atitude, significado; novos conhecimentos</p>	<p>Quais os principais factores de sucesso da organização? <b>P9(Ent.)</b></p> <p>E as principais fontes de inovação (mercado, ocorrências inesperadas, novos conhecimentos...)? <b>P10 (Ent.)</b></p> <p>Quais os principais obstáculos à inovação que existem nesta organização? <b>P11(Ent.)</b></p>	<b>CEO MM I&amp;D AI</b>

**Fonte:** **CEO** Chief Executive Officer (Director Geral), **MM** - Middle Management; **RH** Departamento de Recursos Humanos, **I&D** Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento/laboratórios; **AI** - Actores da Inovação; **Todos** - Todos os colaboradores da empresa.

Na sequência da proposta conceptual anteriormente apresentada, o presente modelo de investigação, que teve como objectivo primeiro delimitar a **Construção Social da Inovação (CSI)**, foi sustentado por 4 sub-questões, que se operacionalizaram da seguinte forma:

**Questão 1.** Como são impulsionadas, desenvolvidas e implementadas as novas ideias nos processos de inovação intra-organização?

### Dimensão Novidade

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
<b>1. Novas ideias</b>	1. Invenção	Criação ou descoberta de novas ideias	Como é estimulada a criatividade na organização? E aproveitada? <b>P12 (Ent)</b>	CEO MM I&D AI
	2. Criatividade	Ideia, produto, processo novo criado por um indivíduo/grupo de indivíduos que trabalham numa organização		
<b>2. Novas oportunidades</b>	1. Identificação de novas oportunidades	Diagnóstico competitivo: Externo - tendências, implicações do sector...; Interno - capacidades/vantagens competitivas...	Como são identificadas as novas oportunidades para a organização? <b>P13 (Ent.)</b> Como é feito o vosso diagnóstico competitivo? <b>P14 (Ent.)</b>	CEO MM I&D AI
		Fases do processo: Actores envolvidos, recursos usados, métodos e técnicas, timings, resultados finais.	Como se caracteriza o processo o desenvolvimento de novos produtos? <b>P15(Ent)</b> Quais os métodos e técnicas usados nos processos de inovação? <b>P16(Ent.)</b> São disponibilizados os recursos adequados e necessários à inovação? <b>Inq.II.1.10/P17(Ent.)</b> Como são usados? De forma convencional/com recurso à improvisação? <b>P18 (Ent.)</b> O tempo de trabalho é usado de forma benéfica à criação e exploração de ideias criativas <b>Inq. II.1.11</b> É fomentado o trabalho em rede? <b>Inq. II.1.12</b>	CEO MM I&D Doc.E  CEO MM I&D Todos

**Fonte:** CEO Chief Executive Officer (Director Geral), MM - Middle Management; RH Departamento de Recursos Humanos, I&D Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; AI - Actores da Inovação; Todos - Todos os colaboradores da empresa.

## Dimensão Aprendizagem

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
1. Gestão da Informação	1. Aquisição de informação	Consultar utilizadores vanguardistas / pioneiros; Procurar no exterior soluções para os problemas organizacionais (Consultores, peritos...); Recorrer a práticas de <i>benchmarking</i> ; Aumentar o número de pontos de recolha de informação no exterior; Aumentar a velocidade de transmissão de informação para o interior da organização; Dissecar produtos da concorrência; Incentivar os membros organizacionais a actuar como radares e antenas da organização; Encorajar a experimentação, o pensamento crítico.	Como é gerida a aprendizagem? <b>P1 (Ent.2)</b> Como se caracteriza a partilha de informação e de conhecimento? <b>P2 (Ent.2)</b> Como se processa a rapidez de informação? <b>P3 (Ent.2)</b> Como é encorajado o pensamento crítico? <b>P4 (Ent.2)</b> Como faz a ponte entre as diferentes inteligências individuais e a inteligência colectiva? <b>P5 (Ent.2)</b> E a tomada de risco? <b>P6(Ent.2)</b> Como são encarados os erros? <b>P7(Ent.2)</b> Como caracteriza os processos de gestão de informação? <b>P8(Ent.2)</b>	CEO MM I&D AI
	2. Assimilação/disseminação	Fomentar e recompensar o trabalho em equipa; Fomentar equipas multifuncionais; Permitir a criação e fomentar o recurso a redes informais; Rodar especialistas entre funções e departamentos; Instituir processos de decisão participativos e capazes de contrastar perspectivas e soluções diversas; Implementar processos de transferência da aprendizagem (workshops, seminários, redes de sistemas de informação, manuais de boas práticas...); Transmitir sinais de confiança nas capacidades adaptativas e de aprendizagem das pessoas; Encarar os erros como experiências úteis, para a aprendizagem; Fomentar um ambiente em que as pessoas possam aprender com os erros; Proceder à rotação de pessoas entre departamentos; Expandir os quadros de referência dos empregados; Substituir pessoal; Promover a expressão das opiniões divergentes, fomentar o espírito crítico, encorajar a experimentação.	Qual a importância para a minha aprendizagem na organização de.. <b>Inq.VI.1-22</b>	Inq. Todos

**Fonte:** CEO Chief Executive Officer (Director Geral), MM - Middle Management; RH Departamento de Recursos Humanos, I&D Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; AI - Actores da Inovação; Todos - Todos os colaboradores da empresa.

**Questão 2.** Quem são os actores sociais da inovação?

**2.1.** Como se caracterizam as relações sociais dos actores da inovação intra-organização?

**Dimensão Actores da Inovação e Relações Sociais**

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
1. Actores sociais da inovação	1. Actores principais	Fundador da organização Líderes Gestores de tipo	Quem são os principais actores nos processos de inovação? <b>P9(Ent.2)</b>	CEO MM I&D RH AI Todos
			Quem são os principais líderes nos processos de inovação nesta organização? <b>P10 (Ent.2); Inq.P1-2</b>	
			Como se caracteriza a liderança nesta organização? E o exercício do poder? <b>P11(Ent.2)</b>	
			Qual o papel do fundador para a criação do clima existente nesta organização? <b>P.12(Ent.2)</b> E para os processos de inovação? <b>P.13(Ent.2)</b> O líder/fundador intervêm nos processos de inovação? Com que frequência? Como) - <b>P.14(Ent.2)</b>	CEO MM I&D RH AI
	1. Liderança	Tipo de liderança: Transformacional/carismática	Adopta comportamentos que... Delega responsabilidade <b>Inq.I.32-46</b>	Todos
			Procura a excelência... Preocupa-se jogos de poder <b>Inq.I.47-58</b>	Todos
			<i>Promove a motivação... É sensível às necessidades</i> <b>Inq.I.1-31</b>	Todos
2. Actores internos	Gestores Colaboradores Equipas de trabalho	A nível interno que tem o papel crucial nos processos de inovação? <b>P.15(Ent.2)</b>	CEO MM	
		Qual o papel das equipas de trabalho? - <b>P.16(Ent.2)</b> Quais os critérios na constituição de equipas (composição, estrutura, dimensão, ...)? - <b>P.17(Ent.2)</b> Como se caracteriza em termos gerais o ambiente de trabalho nas equipas da inovação? - <b>P.18(Ent.2)</b> Qual a duração de uma equipa de trabalho? - <b>P.19(Ent.2)</b> Como avaliam a sua eficácia? - <b>P.20(Ent.2)</b>	CEO MM RH	
3. Actores externos	Mercado/clientes Parceiros Investidores	Qual o papel dos clientes nos PI? E do Mercado? <b>P20</b> E dos parceiros? - <b>P.21(Ent.2)</b> Como os seleccionam? Como caracterizam as vossas relações? - <b>P.22(Ent.2)</b> E dos Investidores? - <b>P.23(Ent.2)</b>	CEO MM	
		Qual a importância para os processos de inovação: <b>Inq.VI.I.1-2</b>	Todos	

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
2. Relações Sociais	1. Orientação da acção	Para os outros Para o próprio actor Para os outros e para o próprio	Quando exerço as minhas actividades... <b>Inq.III.1.1-3</b>	Todos
	2. Atribuição de sentido	Ao exercício da função da aprendizagem Importância da inovação Relação com os outros elementos da organização	as relações c/ os ... As relações... inov. na org.- <b>Inq.III.2.1-2</b> P.B. Trabalhar com pessoas altamente criativas e talentosas: <b>Inq.III.7.1-10</b> A minha criatividade está relacionada com o facto de trabalhar com outras pessoas de talento - <b>Inq.III.8.1-2</b>	Todos

	<p style="text-align: center;"><b>3.</b> Socialização</p>	<p style="text-align: center;"><b>Políticas de RH:</b>          Selecção          Desenvolvimento          Avaliação          Recompensas          Design organizacional          Comunicação</p>	<p>P□. Qual a importância para a minha aprendizagem na organização de..I <b>Inq.III.5.1-11</b></p> <p><b>Ent.3 – P1-34</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os critérios no recrutamento e selecção? Como são feitos? Que processos / diferentes fases? Por quem?</li> <li>2. A selecção e o recrutamento são feitos de acordo com as necessidades da organização</li> <li>3. Como é feito o acolhimento dos novos membros? Por quem? É eficaz na sua plena integração?</li> <li>4. A formação é desenhada tendo em conta a optimização dos processos de inovação? Como? Por quem? É eficaz nos processos de inovação? Como é avaliado o seu impacto?</li> <li>5. Como classifica as formas de comunicar na organização? E a difusão e partilha de informação? É dada a informação necessária e adequada para o exercício das diversas funções?</li> <li>6. O sistema de recompensas é ajustado à promoção da inovação e da criatividade? Quais os critérios?</li> <li>7. A avaliação de desempenho é feita de forma a impulsionar as competências individuais, promovendo a criatividade e a inovação?</li> <li>São dados a conhecer os resultados da avaliação de desempenho?</li> <li>8. Todos os colaboradores conhecem bem o seu papel na empresa?</li> <li>9. Todos os colaboradores conhecem bem as regras e as políticas da organização?</li> <li>10. Qual o nº de candidaturas para emprego, em média, por mês?</li> <li>11. Quais os motivos porque as pessoas procuram a organização para trabalhar?</li> <li>12. Quais os principais problemas na gestão de pessoas na organização?</li> <li>13. Quanto aos talentos, quais as políticas da organização na:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atração</li> <li>- Selecção</li> <li>- Retenção</li> <li>- Compensação</li> <li>- Reconhecimento</li> </ul> </li> <li>14. Quantificar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ de propostas de admissão recusadas; Tempo médio de recrutamento; Nível de satisfação com a integração; Horas de formação por empregado; Custos de formação por empregado; Nível de eficácia com a formação; Índice de satisfação dos colaboradores; Índice de motivação; Índice de cooperação; Número de comunicações efectuadas; Taxa de abandono (voluntários); Taxa de absentismo (até 20 dias); Taxa de conflitos; Nível de satisfação dos clientes do DRH</li> </ul> </li> <li>15. Qual o papel dos RH para a organização?</li> <li>16. Todos os colaboradores sabem o que se espera deles?</li> <li>17. Os objectivos são bem traçados?</li> <li>18. Como caracteriza a participação dos colaboradores?</li> <li>19. Verifica-se um sentimento colectivo de pertença?</li> <li>20. Como se caracterizam as relações entre as pessoas? 21. Trabalho de equipa?</li> <li>22. Como são estimulados os sentimentos de ligação à empresa?</li> <li>23. Em termos de confiança, como a caracteriza?</li> <li>24. Como caracteriza os processos de comunicação?</li> <li>25. Quais os critérios de recrutamento?</li> <li>26. Como se caracterizam os colaboradores da organização?</li> <li>27. Como aferem os valores no recrutamento?</li> <li>28. Como é feito o acolhimento dos novos elementos?</li> <li>29. Como é feita a recrutamento / retenção dos talentos?</li> <li>30. Quais os principais desafios na gestão de talentos?</li> <li>31. Como é feita a avaliação de desempenho?</li> <li>32. Como se caracteriza a participação na organização?</li> <li>33. Há um sentimento colectivo de pertença?</li> <li>34. Como é entendido o trabalho de equipa?</li> <li>35. Como é estimulado o sentimento de ligação à empresa?</li> <li>36. Como se caracteriza a comunicação?</li> <li>37. Como se caracteriza a confiança?</li> <li>Como se desenha a organização do trabalho?</li> <li>Como é desenhada a formação?</li> <li>Como se caracteriza o quotidiano dos colaboradores?</li> <li>E como se caracteriza em termos de conflito e de cooperação?</li> <li>Como se caracteriza a satisfação profissional dos colaboradores?</li> <li>Como se caracteriza o investimento pessoal?</li> <li>E a rotatividade?</li> </ol>	<p>Todos</p> <p>CEO RH MM</p> <p>CEO RH AI I&amp;D</p>
--	---	---	---	--

		Impacto dos processos de socialização na inovação: Satisfação, clarificação de papel, motivação, compreensão da cultura, investimento pessoal, adesão, estabilidade de pessoal, prestação, interiorização de valores	<p>(qual a imp. Integração...) <b>Inq.III.3.1-6</b> Qual a importância para os processos de inovação: <b>Inq.III.6.1-7</b> A relação entre todos os colaboradores faz com que o talento e a criatividade na organização seja diariamente desenvolvida e difundida. <b>Inq.III.8.1-2</b></p> <p>A maioria dos colaboradores está satisfeita em trabalhar nesta organização; Sente-se um grande clima de motivação e de empenhamento pessoal na maioria dos colaboradores que trabalham nesta organização; Na organização as pessoas gostam do trabalho que fazem; Existe um espírito de entreatajuda entre os colegas; As chefias reconhecem os esforços de trabalho dos colaboradores; Existe comunicação suficiente sobre os assuntos importantes; As pessoas sentem orgulho em trabalhar na organização; Existem boas condições de trabalho; A comunicação é aberta e honesta; Existe uma relação de cooperação entre sectores / serviços / áreas de negócio; Existem mecanismos que incentivam os colaboradores a obterem melhores resultados; As chefias incentivam a participação na resolução de problemas; As pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades; Os esforços de cada colaborador são devidamente recompensados. - <b>Inq.II.1.13-26</b></p>	Todos
		Interacção entre os membros da organização	<p>Qual a importância para a minha aprendizagem na organização de l - <b>Inq.III.1.6;11</b> No exercício da minha actividade diária não existe tempo para estabelecer relações com colegas de outros departamentos / projectos. - <b>Inq.III.9.1</b> Conheço todos os colegas da org. <b>Inq.III.9.2</b> Só conheço os colegas do meu departamento / com quem trabalho diariamente - - <b>Inq.III.9.3</b> Conheço a maior parte dos colegas da org. <b>Inq.III.9.4</b> Relaciono-me com todos os colegas da org. <b>Inq.III.9.5</b> Só me relaciono com os colegas do meu departamento / com quem trabalho diariamente <b>Inq.III.9.6</b> Relaciono-me com a maior parte dos colaboradores da organização <b>Inq.III.9.7</b></p> <p><b>Ent. P35-52</b> 38.Como caracteriza a participação dos colaboradores? 39.Como caracterizam as relações entre as pessoas? 40.Como são estimulados os sentimentos de ligação à empresa? 41.Em termos de confiança, como a caracteriza na organização? 42.Como caracteriza os processos de comunicação? 43.Como se caracterizam os colaboradores da organização? Quais as principais características que os identificam e os distinguem? 44.Como é entendido o trabalho de equipa? 45.Como está organizado o trabalho? 46.Como se caracteriza o quotidiano dos colaboradores da organização? Descreva um dia de trabalho dos colaboradores da organização? 47.E como se caracteriza em termos de conflito e de cooperação? 48.Como avalia a satisfação profissional dos colaboradores da organização? 49.Como se caracteriza o investimento pessoal dos colaboradores da organização? 50.E a rotatividade de funções? Existe? Há uma visão global da organização por parte de todos os colaboradores? 51.São fomentadas as redes de relações sociais? Com quem? Como? Quais as vantagens? 52. Caracterizar reflexos da socializaçãoEnt. / <b>Inq.IVb</b> Caracterização da: confiança <b>Inq.Va</b>; cooperação e entreatajuda na org. - <b>Inq. V.b,c;</b></p>	<p>Todos</p> <p>CEO MM RH I&amp;D AI</p> <p>Todos</p>

**Fonte:** CEO Chief Executive Officer (Director Geral), MM - Middle Management; RH Departamento de Recursos Humanos, I&D Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; AI - Actores da Inovação; Todos - Todos os colaboradores da empresa.

**Questão 3.** Quais os aspectos organizacionais que alavancam a inovação?

**Dimensão Contexto**

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
13. Cultura e estratégia	1.Partilha dos valores/normas da inovação	<p>1.Forte: Claros; conhecidos; aprovados, partilhados</p> <p>2.Fraca: Pouco claros; não são conhecidos por todos; não são aprovados por todos, não são partilhados por todos</p>	<p>Os valores e normas da inovação são: - <b>Inq.IV.a</b></p> <p><b>Ent.P1-6</b></p> <p>1.Como caracteriza a cultura da organização? 2.Qual a visão? 3.Qual a missão? 4.Quais os valores que caracterizam e influenciam a forma de agir na organização? 5.Quais as práticas existentes na organização e que influenciam o desempenho da sua função? 6.O que distingue a sua organização das outras?</p>	<p>Todos</p> <p>CEO MM RH I&amp;D AI Doc.Emp</p>
	2. Orientação estratégica	<p>3. Interna: Mecanicista/Organicista</p> <p>4.Externa Mecanicista/Organicista</p>	<p><b>Ent.4.P7-</b></p> <p>7.Conhece a estratégia da organização? Caracterize-a. 8.Como a classifica. 9.É a mais adequada para a inovação?</p> <p>10.Criam novos mercados ou inserem-se nos existentes? 11.E nos serviços? 12.O equilíbrio dos mercados é desestabilizado? 13.Foca-se na envolvente? 14.Qual é a sua ênfase estratégica? 15.Como são definidas as estratégias? 16.Como se traduzem as respostas organizacionais? 17.Como são as funções articuladas em termos de especialização? 18.Como são traduzidas as respostas organizacionais? 19.Como são tomadas as decisões? 20.Há preocupação com a gestão interna, das práticas de gestão? 21.Fazem benchmarking das melhores práticas? 22.Como é encarado o tempo e a continuidade das práticas? 23.Como se reage à mudança?</p>	<p>CEO MM RH I&amp;D AI</p> <p>CEO AI CEO AI</p>

**Fonte:** **CEO** Chief Executive Officer (Director Geral), **MM** - Middle Management; **RH** Departamento de Recursos Humanos, **I&D** Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; **AI** - Actores da Inovação; **Todos** - Todos os colaboradores da empresa.

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
14. Clima	1. Clima de inovação	1. Flexibilidade: Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa;	Os colaboradores sentem-se livres... Os colaboradores estão empenhados... <b>Inq.II.1.1-9</b>	Todos
		2. Responsabilidade - Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis;		
		3. Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas actividades;		
		4. Recompensas - a forma como é percebido o <i>feedback</i> sobre o desempenho e a adequação das recompensas;		
		5. Clareza/grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros;	Como caracteriza o ambiente da organização? <b>P1.Ent.5</b>	CEO MM RH I&D AI
		6. Empenhamento - Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum	A criatividade é encorajada? Como? <b>P2.Ent.5</b> Como é encarada a mudança? – <b>P3.Ent5</b>	
15. Estrutura e processos de decisão	1. Configuração	Simples; Mecânica; Profissional; Divisionalizada; Adhocrática (Orgânica)	Como se caracteriza a estrutura da organização? <b>P4.Ent5</b>	CEO Organograma Doc.Emp.
			<b>Ent.P5-15</b> 5.Descreva como está estruturada na Organização? 6.Considera que esta é a mais adequada à promoção da inovação? Porquê? 7.Qual seria a mais adequada, se for o caso? 8.Como são as funções articuladas em termos de especialização? 9.Como são traduzidas as respostas da organização face aos desafios que encontra? 10.A organização do trabalho, na sua opinião, é eficaz para a promoção da inovação e da criatividade? Justifique.	CEO MM
	2. Dimensões estruturais	Controlo; Amplitude vertical; Autonomia; Centralização; Complexidade; Componente administrativa; Delegação; Diferenciação; Especialização; Formalização; Integração; Profissionalização	11.Como são tomadas as decisões? 12.Como caracteriza o exercício do poder? É exercido de forma adequada no sentido de promover eficazmente a inovação e a criatividade? 13.Há preocupação com a gestão interna / com as práticas de gestão? 14.Fazem benchmarking das melhores práticas? 15.Como classifica os processos de comunicação? E a transmissão de informação / conhecimento?	CEO MM

**Fonte:** CEO Chief Executive Officer (Director Geral), MM - Middle Management; RH Departamento de Recursos Humanos, I&D Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; AI - Actores da Inovação; Todos - Todos os colaboradores da empresa.

**Questão 4.** Qual o impacto da inovação nos resultados da organização?

### Dimensão VI: Resultados

Variáveis	Categorias	Sub-categorias	Perguntas	Fonte
<b>16. Impulsão da inovação (+inovação –) Círculo virtuoso da inovação)</b>	1. Procura contínua de novas oportunidades	1. Produtos radicais/disruptivos 2. Criação de novos processos 3. Criação de novos mercados 4. Melhoria de produtos 5. Melhoria de processos	Como é impulsionada a inovação na organização? <b>Ent.1-P19</b> E gerida? Há uma preocupação em inovar continuamente? <b>Ent.1-P20</b> O que poderia ser melhorado para que a empresa fosse ainda mais inovadora? <b>Ent.1-P21 / Inq.VII.2</b>	CEO MM  Todos
<b>17. Resultados económicos</b>	1. Aumento dos resultados económicos	Crescimento dos lucros; Maior Competitividade; Criação de valor	Qual o impacto da inovação nos resultados económicos da organização? <b>Ent.1.P22</b>	CEO
<b>18. Imagem e status</b>	1. Função identitária	Reputação e .Prestígio	Escolhi trabalhar nesta... - <b>Inq.III.4.1-10</b>  Qual o impacto da inovação para a imagem e reputação da organização? <b>Ent1.P23</b>	Todos  CEO Mass media, Websites
<b>19. Adaptação organizacional</b>	1. Gestão da mudança	1. Renovação da organização 2. Sensibilidade às condições ambientais 3. Adaptação à envolvente	Qual o impacto da inovação para a gestão da mudança e para a adaptação da organização ao ambiente global? <b>Ent.1P24</b>	CEO

**Fonte:** CEO Chief Executive Officer (Director Geral), **MM** - Middle Management; **RH** Departamento de Recursos Humanos, **I&D** Departamento de Investigação / Inovação e desenvolvimento / laboratório; **AI** - Actores da Inovação; **Todos** - Todos os colaboradores da empresa.