



**MARIA MANUEL LEITE A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA ALTICE LABS: RUMO  
BRITO BENTO A UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS  
RIBEIRO MERITOCRÁTICA?**





**Maria Manuel Leite  
Brito Bento Ribeiro**

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA ALTICE LABS: RUMO  
A UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS  
MERITOCRÁTICA?**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro



“Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como o seu único objetivo, obtém a capacidade de fazer qualquer coisa.”

*Mahatma Gandhi*



**o júri**  
presidente

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha**

professora auxiliar do departamento de economia, gestão, engenharia industrial e turismo – Universidade de Aveiro

**Prof.<sup>o</sup> Doutor Ramiro Manuel Ramos Moreira Gonçalves**

professor associado com agregação da Escola de Ciências e Tecnologia, Dep.<sup>o</sup> de Engenharias, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

**Prof.<sup>o</sup> Doutor Manuel Au-Yong Oliveira**

professor auxiliar do departamento de economia, gestão, engenharia industrial e turismo – Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradecer ao Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira por toda a sua dedicação, motivação, disponibilidade, boa disposição e atenção ao longo de todos estes últimos meses

Agradecer à empresa que me acolheu ao longo de 7 meses, em regime de estágio curricular, e, em especial, ao Dr. Ricardo Afonso e a toda a equipa do departamento de CTI.

Aos meus pais, agradeço-lhes do fundo do coração por todo o amor incondicional, confiança, incentivo, educação, motivação, foco, atitude positiva e o acompanhamento, tanto pessoalmente como telefonicamente, ao longo de toda a minha vida. Aos meus avós que, estando, ou não, presentes, acenderam luzinhas cintilantes e deram conselhos através das estrelas.

Agradecer à Francisca Lima, por ter acompanhado todo este trabalho à distância.

Ao meu namorado, Carlos Sousa, agradeço-lhe por tudo! Por toda a sua preocupação, por todos os ensinamentos, por todo o apoio que me deu ao longo de todo este tempo. Os teus abraços calorosos e o teu olhar ternurento e calmo foram essenciais!

À Bé, a miúda que é desde sempre e será para sempre. Agradeço-lhe por todo o amor, confiança e disponibilidade. Obrigada, melhor amiga, por seres contar a minha história como ninguém, por seres ler o meu olhar e o meu coração.

À Cat, a minha mãe de Aveiro, agradeço-lhe por todas as horas partilhadas no 68, por todo o seu amor, felicidade extrema, preocupação. Começámos uma história de uma amizade mais que verdadeira que nunca terá fim! Ao Rui, agradeço-lhe por nunca me deixar ir com vontade ficar e pelas suas célebres palavras “vais chumbar” (boa sorte, portanto).

Por fim, aos meus amigos do coração e à família de gestores, agradeço-lhes por todos os momentos partilhados, dentro e fora do DEGEIT. Foram um pilar muito importante. A Maria Altice agradece, em especial, ao Campolargo, Fábio, Liliana, Zeca, Inês, Lisa, Rita, Margarida, Marcus, João, Luisangela e Soraia pelas amizades que serão para a vida!



## palavras-chave

Cultura organizacional, motivação extrínseca, motivação intrínseca, inovação.

## resumo

O presente trabalho é um estudo realizado no âmbito de um estágio feito na Altice Labs. O estágio foi feito entre outubro de 2017 e maio de 2018. A pesquisa incide sobre a cultura organizacional da Altice Labs e sobre o ambiente ser propício, ou não, à inovação. De forma a investigar estes conceitos na Altice Labs foi realizado, em primeiro lugar, e após a revisão da literatura, um *focus group* (entrevista grupal) com seis elementos da Altice Labs (representando os diversos departamentos e funções na empresa – desde a parte técnica à parte comercial). Depois desta interação, foi então realizado um questionário, divulgado entre os funcionários da Altice Labs. O questionário era de preenchimento facultativo e obtiveram-se 48 respostas válidas, num universo de 476 funcionários. De facto, a idade dos respondentes do inquérito leva a perspetivas diferentes no que toca às chefias e estes aceitarem ou não a inovação, segundo o teste estatístico do qui quadrado realizado. Assim, os mais jovens colaboradores da Altice Labs ambicionam um outro tipo de chefia, mais aberto à inovação. Por outro lado, a empresa é vista como tendo um ambiente propício à inovação, acima do que se prevê para outras empresas em Portugal. Existe, no entanto, espaço para melhorar. Uma das medidas seria implementar fontes de motivação extrínseca (por exemplo, prémios monetários pela inovação produzida). A literatura diz-nos, no entanto, que tal medida tende a diminuir o *output* de inovação. Outra medida que foi sugerida pretende agir sobre a motivação intrínseca dos colaboradores – tendo sido sugerido reconhecerem-se os colaboradores mais inovadores com prémios simbólicos (por exemplo, certificados). Esta medida, segundo a literatura, leva de facto a efeitos positivos em termos de inovação e seria por isso de implementar. A Altice Labs revela-se como uma empresa focada na inovação – com muita experiência e com um historial de sucesso. Esta experiência poderá indiciar, conforme referido em cima, uma necessidade de haver prémios financeiros de forma a incentivar o chegar a outros níveis mais elevados de *output* de inovação, apesar da literatura sugerir o contrário. Em Portugal reina uma cultura de busca de harmonia e esta vontade de premiar os melhores poderá indiciar uma mudança para uma cultura mais meritocrática. Finalmente, refira-se que o sucesso da empresa, segundo participantes no *focus group*, limita a sua inovação, pois aposta no que vende e não na inovação disruptiva e mais radical. Como outras empresas tecnológicas de sucesso não têm, no entanto, receio de canibalizar as vendas de produtos anteriores e lançam novos produtos sem esperar, mesmo que os produtos anteriores estejam a ter sucesso.



**keywords**

Organizational culture, extrinsic motivation, intrinsic motivation, innovation

**abstract**

The present work is a study carried out as part of an internship done at Altice Labs. The internship was done between October 2017 and May 2018. The research focuses on the organizational culture of Altice Labs and on the environment – whether it is conducive or not to innovation. In order to research these concepts in Altice Labs, a focus group (group interview) with six elements of Altice Labs (representing the different departments and functions in the company - from the technical part to the commercial part) was performed. After this interaction, a questionnaire was then made out, and distributed among 476 Altice Labs employees. The questionnaire was optional and 48 valid answers were obtained. In fact, the age of survey respondents leads to different perspectives on managers and whether or not they accept innovation, as the results of the chi-square test of association performed indicate. Therefore, younger Altice Labs employees prefer a different type of manager, more open to innovation. On the other hand, the company is seen as having an environment conducive to innovation, above what is expected for other companies in Portugal. There is, however, room for improvement. One of the measures would be to implement sources of extrinsic motivation (for example, monetary awards for the innovation produced). The literature tells us, however, that such a measure tends to reduce the output of innovation. Another measure that has been suggested is to act on the employees' intrinsic motivation - having it been suggested to recognize the most innovative collaborators with symbolic prizes (for example, certificates). This measure, according to the literature, does indeed have positive effects in terms of innovation and should therefore be implemented. Altice Labs has revealed itself as being a firm focused on innovation – with a lot of experience and with a record of success. This experience may indicate, as referred to above, a need to have financial prizes as a way to encourage the reaching of higher levels of innovation output, despite the literature suggesting the opposite. In Portugal there is a culture based on harmony and this desire to reward the best may indicate a change occurring towards a more meritocratic culture. Additionally, it is relevant to state that the success of the firm limits its innovation output, according to the focus group participants, as the firm focuses on what sells instead of on disruptive or more radical innovation. Finally, the firm has no problem in cannibalizing its products, as much as with other successful technological firms, they will launch new products even if they have other successful products in the market at that stage in time which will thus be superseded.



# Índice Geral

<b>Capítulo I: Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II: Revisão da Literatura</b> .....	<b>3</b>
2.1. A Inovação .....	3
2.1.2 O conceito da Inovação.....	3
2.2. Tipos de Inovação.....	6
2.2.1. O mundo da inovação em quatro tipos.....	6
2.2.2. Inovação Radical versus Inovação Incremental.....	7
2.3. A adoção da inovação por parte do consumidor.....	9
2.4. Cultura Organizacional .....	12
2.5. <i>Front End</i> .....	14
2.6. O Preço e a Competitividade.....	16
2.7. A participação dos clientes no mundo empresarial e a importância da sua insatisfação.....	19
2.8. A motivação dos trabalhadores numa empresa.....	22
2.9 Posicionamento de Portugal no mundo da tecnologia e da inovação.....	24
<b>Capítulo III: Objetivos de Estudo e Questão de Investigação</b> .....	<b>33</b>
<b>Capítulo IV: Caracterização da Empresa Altice Labs</b> .....	<b>35</b>
<b>Capítulo V: Plano de Investigação</b> .....	<b>43</b>
5.1. Metodologia - Introdução .....	43
5.2. Pesquisa qualitativa - <i>Focus group</i> .....	44
5.2. Pesquisa quantitativa – questionário .....	46
<b>Capítulo VI: Análise de Dados</b> .....	<b>49</b>
6.1. Análise do <i>Focus Group</i> .....	49
6.2. Análise do Questionário à Altice Labs.....	62
6.2.1. Estatística Descritiva.....	62
6.2.1.1. Questões de resposta aberta.....	62
6.2.1.2. Questões de resposta fechada .....	85
<b>Capítulo VII: Discussão dos Resultados</b> .....	<b>99</b>
7.1. <i>O focus group</i> .....	99
7.2. O questionário.....	102
<b>Capítulo VIII: Conclusão</b> .....	<b>107</b>

<b>Capítulo IX: Limitações do estudo e Investigações Futuras.....</b>	<b>109</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>121</b>
Anexo 1: Descrição dos produtos oferecidos pela empresa .....	121
Anexo 2: Inquérito Online ( <i>Google Forms</i> ).....	131
Anexo 3: Cálculos do Teste Qui-Quadrado (restantes associações).....	139
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em Portugal .....	139
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à existência de competição interna na Altice Labs.....	140
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs.....	141
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazer e procurarem fazer mais.....	143
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em na Altice Labs.....	144
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos sentimentos pelas pessoas inovadoras e empreendedoras da Altice Labs .....	146
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa preferir que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos na Altice Labs .....	149
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes.....	151
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da empresa Altice Labs serem abertos ou fechados.....	152
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados formalmente na Altice Labs.....	155
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados informalmente na Altice Labs.....	157
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos das pessoas inovadoras terem “diferentes hábitos” .....	158
Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos da motivação dos trabalhadores em % .....	160
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo.....	161
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à importância da competição interna na Altice Labs.....	163

Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs.....	164
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados formalmente.....	165
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados informalmente.....	167
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que se faz sentir dentro da Altice Labs .....	168
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação na Altice Labs.....	170
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento que os trabalhadores inquiridos têm sobre as pessoas inovadoras e empreendedoras.....	171
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos “diferentes” hábitos das pessoas que são inovadoras.....	173
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação, em percentagem, dos trabalhadores na Altice Labs.....	176
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores gostarem do que fazem e procurarem fazer mais .....	177
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à hierarquia que se faz sentir na Altice Labs .....	179
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa querer que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho em grupo ou sozinhos .....	180
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados.....	182
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes.....	183
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em Portugal .....	185
Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em na Altice Labs.....	186
Anexo 4: Anotações retiradas do <i>Focus Group</i> .....	188
Anexo 5: Software utilizado na análise das primeiras 5 perguntas do questionário de cariz qualitativo.....	195
Anexo 6: Jogo “Gestor de Papel” .....	200



## Índice de Gráficos:

GRÁFICO 1 - BÚSSOLA DA CULTURA PORTUGUESA. ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO EM (HOFSTEDE, HOFSTEDE, & MINKOV, 2010).....	25
GRÁFICO 2 - DESPESAS DE ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: SETOR DAS EMPRESAS. BASEADO EM: (PORDATA, 2016) .....	29
GRÁFICO 3 - DESPESAS COM I&D. FONTE: EUROSTAT (2016) .....	30
GRÁFICO 4 - PESSOAL LIGADO À INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. FONTE: EUROSTAT (2016).....	30
GRÁFICO 5 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO EM RELAÇÃO AO GÊNERO DOS TRABALHADORES; .....	62
GRÁFICO 6 - FAIXA ETÁRIA DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS; .....	62
GRÁFICO 7 - NACIONALIDADE DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS DA ALTICE LABS;.....	63
GRÁFICO 8 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS DA ALTICE LABS;.....	63
GRÁFICO 9 - ANOS DE TRABALHO DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS DA ALTICE LABS;.....	63
GRÁFICO 10 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS ACERCA DAS RECOMPENSAS FORMAIS NA ALTICE LABS; .....	86
GRÁFICO 11 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS SOBRE SE OS INOVADORES DEVERÃO SER RECOMPENSADOS FORMALMENTE.....	86
GRÁFICO 12 - RESPOSTAS DE OS TRABALHADORES INQUIRIDOS SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE NA ALTICE LABS.....	87
GRÁFICO 13 - RESPOSTAS DE OS TRABALHADORES INQUIRIDOS SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE NA ALTICE LABS;.....	88
GRÁFICO 14 - RESPOSTA DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS ACERCA DOS DIFERENTES HÁBITOS DAS PESSOAS INOVADORAS;.....	89
GRÁFICO 15 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS ACERCA DA EXISTÊNCIA DE COMPETIÇÃO INTERNA NA ALTICE LABS.....	90
GRÁFICO 16 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS ACERCA DE A COMPETIÇÃO SER SAUDÁVEL NA ALTICE LABS; .....	90
GRÁFICO 17 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS SOBRE SE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS SÃO MOTIVADOS.....	91
GRÁFICO 18 - RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS SOBRE SE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS GOSTAM DAQUILO QUE FAZEM E PROCURAM FAZER MAIS;.....	92
GRÁFICO 19 – RESPOSTAS DOS TRABALHADORES SOBRE A MOTIVAÇÃO EM PORCENTAGEM DOS TRABALHADORES DA ALTICE LABS.....	92
GRÁFICO 20 - COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS TRABALHADORES INQUIRIDOS ACERCA DO GRAU DE INOVAÇÃO IMPRIMIDO NOS PROJETOS DA ALTICE LABS.....	95

## Índice de Figuras:

FIGURA 1 - ALTICE LABS LIGADA À REVISÃO DA LITERATURA. ELABORAÇÃO PRÓPRIA.....	3
FIGURA 2 - CICLO DE VIDA DA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA. FONTE: (5METACOM, 2018); .....	10
FIGURA 3- MODELO DE PESQUISA E ALCANCE DO DESIGN DE MÉTODOS MISTOS (FONTE: BASEADA EM ASHOKA, DAY, & NARULA, (2018)).....	20
FIGURA 4 - RANKING GERAL DOS PAÍSES INOVADORES EM 2015. FONTE: (COY, 2015).....	28
FIGURA 5 - THE MOST INNOVATIVE COMPANIES 2018. FONTE: (RINGEL, ZABLIT, GRASSL, MANLY, & MÖLLER, 2018) .....	32
FIGURA 6 – MERCADOS ALVO DA ALTICE LABS. FONTE: ALTICE LABS; .....	39
FIGURA 7 – O LADO FINANCEIRO DA ALTICE LABS. FONTE: ALTICE LABS; .....	40
FIGURA 8 – NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS DA ALTICE LABS. FONTE: ALTICE LABS.....	41
FIGURA 9 – GÊNERO DOS TRABALHADORES DA ALTICE LABS. FONTE: ALTICE LABS;.....	41
FIGURA 10 – PERFIL DOS TRABALHADORES DA ALTICE LABS. FONTE: ALTICE LABS; .....	41
11 -QUESTÃO Nº 1 DO QUESTIONÁRIO SOBRE O AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO EM PORTUGAL. ELABORAÇÃO PRÓPRIA .....	66
FIGURA 12 – QUESTÃO Nº 1 VERSUS AMBIENTE MAIS OU MENOS PROPÍCIO À INOVAÇÃO EM PORTUGAL. ELABORAÇÃO PRÓPRIA .....	67
FIGURA 13 - QUESTÃO Nº1 VERSUS AMBIENTE NADA PROPÍCIO À INOVAÇÃO EM PORTUGAL. ELABORAÇÃO PRÓPRIA .....	68
FIGURA 14 - QUESTÃO Nº 2 DO QUESTIONÁRIO VERSUS AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA.....	69
FIGURA 15 - QUESTÃO Nº 2 DO QUESTIONÁRIO VERSUS AMBIENTE MAIS OU MENOS PROPÍCIO À INOVAÇÃO NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA .....	72
FIGURA 16 - QUESTÃO Nº 2 DO QUESTIONÁRIO VERSUS AMBIENTE NADA PROPÍCIO À INOVAÇÃO NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA.....	75
FIGURA 17 - QUESTÃO Nº 3 VERSUS O QUE PODERIA MELHORAR NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA; .....	77
FIGURA 18 - QUESTÃO Nº 4 VERSUS INIBIÇÃO DE INOVAÇÃO NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA; .....	80
FIGURA 19 - QUESTÃO Nº 5 VERSUS O QUE SE ENCONTRA A MELHORAR NA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA; .....	83
FIGURA 20 – CATEGORIAS DOS PRODUTOS DA ALTICE LABS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA;.....	121
FIGURA 21 - CAMINHO DE CABOS: DA OLT ATÉ À ONT. ELABORAÇÃO PRÓPRIA; .....	121
FIGURA 22 – EQUIPAMENTOS PON: 1- FIBER GATWAY 4x4; 2- OLT1T3; 3- OLT1T1; 4- OLT1T0. FONTE: ALTICE LABS (2018); .....	122
FIGURA 23 – EQUIPAMENTOS PON: 5- ONT-RGW; 6- ONT-NTA; 7- ONT- SFU. FONTE: ALTICE LABS (2018);.	122
FIGURA 24 – ARQUITETURAS DOS CABOS DAS VÁRIAS CONFIGURAÇÕES. ELABORAÇÃO PRÓPRIA;.....	123
FIGURA 25 - EQUIPAMENTOS NG-PON: 8-OPTICAL LINE TERMINAL; 9- NEXT GENERATION PON LINE CARD; 10- NEXT GENERATION PON ONU; 11- CEX MOD 3RU7HP; FONTE: ALTICE LABS (2018).....	124
FIGURA 26 - EQUIPAMENTOS G.FAST: 12- GF3116; 13- GF3101 ;14- GF1101; 15- GF1500; FONTE: ALTICE LABS (2018).....	124

FIGURA 27 - EQUIPAMENTOS OUTDOORS CABINETS: 16- OUTDOOR CABINET 3000; 17- OUTDOOR CABINET 6000;  
18- OUTDOOR CABINET 18000; FONTE: ALTICE LABS (2018)..... 125



## Índice de Tabelas:

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES PRESENTES NO FOCUS GROUP. ....	51
TABELA 2 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E AS CHEFIAS ACEITAREM A INOVAÇÃO, MESMO DESAFIANDO O STATUS QUO. ....	96
TABELA 3 -TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E AS CHEFIAS ACEITAREM A INOVAÇÃO, MESMO DESAFIANDO O STATUS QUO) .....	96
TABELA 4 - ASSOCIAÇÕES ENTRE AS IDADES E A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS .....	97
TABELA 5 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÕES ENTRE AS IDADES E A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS).....	98
TABELA 6 – ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E PORTUGAL TER UM AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO; .....	139
TABELA 7 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E PORTUGAL TER UM AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO);.....	139
TABELA 8 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA DE COMPETIÇÃO INTERNA; .....	140
TABELA 9 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA DE COMPETIÇÃO INTERNA); .....	141
TABELA 10 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E A COMPETIÇÃO INTERNA SER SAUDÁVEL ENTRE OS COLEGAS NA ALTICE LABS;.....	142
TABELA 11 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E A COMPETIÇÃO INTERNA SER SAUDÁVEL ENTRE OS COLEGAS NA ALTICE LABS); .....	142
TABELA 12 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS GOSTAREM DAQUILO QUE FAZEM E PROCURAREM FAZER MAIS;.....	143
TABELA 13 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS GOSTAREM DAQUILO QUE FAZEM E PROCURAREM FAZER MAIS;.....	144
TABELA 14 – ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E O AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO NA ALTICE LABS;.....	145
TABELA 15- TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES E O AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO NA ALTICE LABS);.....	145
TABELA 16 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E OS SENTIMENTOS PELAS PESSOAS INOVADORAS E EMPREENDEDORAS; .....	146
TABELA 17 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E OS SENTIMENTOS PELAS PESSOAS INOVADORAS E EMPREENDEDORAS);.....	147
TABELA 18 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA ALTICE LABS;.....	148
TABELA 19 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA ALTICE LABS); .....	149
TABELA 20 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA PREFERIR QUE OS TRABALHADORES TRABALHEM EM GRUPO OU SOZINHOS NA ALTICE LABS;.....	150

TABELA 21 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA PREFERIR QUE OS TRABALHADORES TRABALHEM EM GRUPO OU SOZINHOS NA ALTICE LABS;.....	150
TABELA 22 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA APROVEITAR AS NOVAS IDEIAS E SUGESTÕES DE MELHORIA VINDAS DOS CLIENTES.....	151
TABELA 23 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA APROVEITAR AS NOVAS IDEIAS E SUGESTÕES DE MELHORIA VINDAS DOS CLIENTES).....	152
TABELA 24 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA EMPRESA ALTICE LABS SEREM ABERTOS OU FECHADOS.....	153
TABELA 25 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA EMPRESA ALTICE LABS SEREM ABERTOS OU FECHADOS)..	153
TABELA 26 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ALTICE LABS.....	154
TABELA 27 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ALTICE LABS).....	155
TABELA 28 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES SEREM RECOMPENSADOS FORMALMENTE NA ALTICE LABS.....	156
TABELA 29 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES SEREM RECOMPENSADOS FORMALMENTE NA ALTICE LABS).....	156
TABELA 30 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE NA ALTICE LABS;.....	157
TABELA 31 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE NA ALTICE LABS).....	158
TABELA 32 - ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À OPINIÃO DOS INQUIRIDOS DAS PESSOAS INOVADORAS TEREM “DIFERENTES HÁBITOS”;.....	159
TABELA 33 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À OPINIÃO DOS INQUIRIDOS DAS PESSOAS INOVADORAS TEREM “DIFERENTES HÁBITOS”);.....	159
TABELA 34 -ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À OPINIÃO DOS INQUIRIDOS DA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM %;.....	160
TABELA 35 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE AS IDADES DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À OPINIÃO DOS INQUIRIDOS DA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM %);.....	161
TABELA 36 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO ÀS CHEFIAS ACEITAREM A INOVAÇÃO, MESMO QUE POSSA DESAFIAR O STATUS QUO;.....	162
TABELA 37 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO ÀS CHEFIAS ACEITAREM A INOVAÇÃO, MESMO QUE POSSA DESAFIAR O STATUS QUO).....	162

TABELA 38 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA DA COMPETIÇÃO INTERNA NA ALTICE LABS; .....	163
TABELA 39 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA DA COMPETIÇÃO INTERNA NA ALTICE LABS);.....	163
TABELA 40 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À COMPETIÇÃO SER SAUDÁVEL ENTRE OS COLEGAS NA ALTICE LABS.....	164
TABELA 41 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À COMPETIÇÃO SER SAUDÁVEL ENTRE OS COLEGAS NA ALTICE LABS) .....	165
TABELA 42 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS SEREM RECOMPENSADOS FORMALMENTE .....	166
TABELA 43 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS SEREM RECOMPENSADOS FORMALMENTE).....	166
TABELA 44 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE.....	167
TABELA 45 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES DA ALTICE LABS SEREM RECOMPENSADOS INFORMALMENTE) .....	168
TABELA 46 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA QUE SE FAZ SENTIR DENTRO DA ALTICE LABS; .....	169
TABELA 47 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA QUE SE FAZ SENTIR DENTRO DA ALTICE LABS);.....	169
TABELA 48 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NA ALTICE LABS.....	170
TABELA 49 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NA ALTICE LABS) .....	171
TABELA 50 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO SENTIMENTO QUE OS TRABALHADORES INQUIRIDOS TÊM SOBRE AS PESSOAS INOVADORAS E EMPREENDEDORAS .....	172
TABELA 51 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AO SENTIMENTO QUE OS TRABALHADORES INQUIRIDOS TÊM SOBRE AS PESSOAS INOVADORAS E EMPREENDEDORAS).....	172
TABELA 52 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS “DIFERENTES” HÁBITOS DAS PESSOAS QUE SÃO INOVADORAS .....	173
TABELA 53 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS “DIFERENTES” HÁBITOS DAS PESSOAS QUE SÃO INOVADORAS).....	174
TABELA 54 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÊNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS;.....	175

TABELA 55 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS); .....	175
TABELA 56 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO, EM PORCENTAGEM, DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS; .....	176
TABELA 57 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO, EM PORCENTAGEM, DOS TRABALHADORES NA ALTICE LABS); .....	176
TABELA 58 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES GOSTAREM DE AQUILO QUE FAZEM E PROCURAREM FAZER MAIS; .....	178
TABELA 59 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES GOSTAREM DE AQUILO QUE FAZEM E PROCURAREM FAZER MAIS).....	178
TABELA 60 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À HIERARQUIA QUE SE FAZ SENTIR NA ALTICE LABS; .....	179
TABELA 61 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À HIERARQUIA QUE SE FAZ SENTIR NA ALTICE LABS); .....	179
TABELA 62 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA QUERER QUE OS TRABALHADORES DESENVOLVAM O SEU TRABALHO EM GRUPO OU SOZINHOS;.....	181
TABELA 63 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À EMPRESA QUERER QUE OS TRABALHADORES DESENVOLVAM O SEU TRABALHO EM GRUPO OU SOZINHOS); .....	181
TABELA 64 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO SEREM ABERTOS OU FECHADOS.....	182
TABELA 65 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO SEREM ABERTOS OU FECHADOS);.....	182
TABELA 66 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À ALTICE LABS APROVEITAR AS NOVAS IDEIAS E SUGESTÕES DE MELHORIA VINDAS DOS CLIENTES;.....	184
TABELA 67 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO DOS INQUIRIDOS E A OPINIÃO DOS INQUIRIDOS EM RELAÇÃO À ALTICE LABS APROVEITAR AS NOVAS IDEIAS E SUGESTÕES DE MELHORIA VINDAS DOS CLIENTES);.....	184
TABELA 68 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO E PORTUGAL TER UM AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO;.....	185
TABELA 69 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO E PORTUGAL TER UM AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO).....	185
TABELA 70 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO E A ALTICE LABS SER UMA EMPRESA INOVADORA; .....	186
TABELA 71 – TESTE QUI-QUADRADO (ASSOCIAÇÃO ENTRE O GÉNERO E A ALTICE LABS SER UMA EMPRESA INOVADORA); .....	187

## **Capítulo I: Introdução**

Portugal é um país que ocupa o 30º lugar, havendo no total 50 países, na lista de países mais inovadores (Jamrisko & Lu, 2018). O 30º lugar não é uma posição que dê bastante satisfação aos portugueses que se inserem, principalmente, neste meio, nomeadamente aos visionários, investigadores, estudantes, donos de grandes empresas, entre outros. Muitos autores da segunda metade do séc. XX foram formando opiniões acerca da natureza dos problemas básicos das sociedades (Gonçalves e Oliveira, 2010; Moreira, Au-Yong-Oliveira, Gonçalves e Costa, 2017), acreditando que estas apresentariam também dimensões distintas no que toca à cultura (Hofstede, 2011; Au-Yong-Oliveira, Barreiros, Gonçalves e Costa, 2018). A dimensão mais comum era o grau de evolução económica. Essa evolução é, ainda, bastante importante e diferenciadora nos dias de hoje. O crescimento económico da zona euro (19 países) situa-se na ordem dos 2,3%, em 2017, enquanto que Portugal já se situa na ordem dos 2,7%, mostrando superioridade à zona euro (Lusa, 2018). No entanto, segundo Nunes (2016), a Grécia, Espanha, Turquia e Portugal são os piores países para se trabalhar, de acordo com um estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), e, por outro lado, a Islândia, Suíça e Noruega são os melhores. Portugal é, assim, referenciado como um país que “recua lentamente”.

Os cenários de evolução económica são diretamente proporcionais às culturas que os países apresentam (North, 2005).

Será que em Portugal, algumas das empresas que atuam na área da inovação “fogem à regra”? Ao longo desta investigação, tentar-se-á perceber como é que a Altice Labs foge (ou não) à regra de um país que, à partida, se encontra e evoluir lentamente na escalada da inovação.

Este trabalho insere-se no domínio da gestão da inovação e analisa, usando uma metodologia mista, o ambiente interno da empresa Altice Labs (antiga PT Inovação). Desta forma, foi feito, num primeiro momento (após a revisão da literatura), um *focus group* (também chamada de entrevista grupal), com colaboradores da Altice Labs, escolhidos por representarem as diferentes áreas da empresa. Num segundo momento, o trabalho empírico envolveu distribuir um questionário na empresa de preenchimento facultativo. Obtiveram-se 48 respostas válidas ao questionário. Os objetivos a que nos propusemos foram os seguintes: avaliar o ambiente interno da Altice Labs (incluindo o atual estado de motivação dos seus colaboradores); apurar o que leva uma empresa a

inovar; determinar os aspetos que poderão levar as empresas a inovar mais. O presente estudo apurou resultados que confirmam a literatura anterior (uma maior motivação intrínseca leva a resultados melhores em termos de inovação; os mais jovens pretendem chefias mais abertas dos que os mais velhos) (Au-Yong Oliveira, Gonçalves, Martins, & Branco, 2018), assim como apurou resultados que contrariam a literatura anteriormente publicada (Portugal precisará de usar meios para aumentar a motivação extrínseca para melhorar o *output* de inovação).

As empresas são a soma do seu passado e a Altice Labs não é exceção. Assim, constatou-se uma certa desmotivação da parte de alguns colaboradores assim como um desejo de mudança nestes mesmos, assim como noutros colaboradores da empresa. De referir que a antiga PT (Portugal Telecom), agora pertencente ao grupo francês Altice, teve uma série de acontecimentos retratados nos *media* nacionais e internacionais de forma muito negativa, e que são caracterizadores de todo um momento de crise que se viveu na época da referida transição em Portugal.

A Altice Labs é vista como sendo inovadora, em especial no ambiente português. Existe ainda algum caminho a percorrer de forma a manter e a solidificar esta posição.

De referir que, segundo (Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013), os mercados registam alguma saturação, crescente, havendo excesso de capacidade, sendo que o preço é usado como um fator muito importante na relação com a concorrência. No mercado das telecomunicações isto não é exceção, onde existe elevada concorrência de preços na luta por uma participação no mercado. Daí o aspeto preço ser tão importante, no âmbito do estágio efetuado, tendo-se obtido durante o estudo uma expressão que represente o cálculo dos preços na Altice Labs.

O presente relatório de estágio divide-se em dez secções principais. Em primeiro lugar, apresenta-se os conceitos teóricos fulcrais ao entendimento do caso (revisão da literatura) e logo de seguida apresenta-se uma análise de Portugal em termos de inovação. Em terceiro lugar, apresentam-se os objetivos do estudo e a questão de investigação e, em seguida, analisa-se a empresa em estudo, seguindo-se uma discussão sobre o plano de investigação. Em sexto lugar, analisam-se os resultados apurados pelo trabalho de campo que serão depois discutidos. Finalmente, apresenta-se a conclusão e uma discussão das limitações do estudo e sugestões de investigação futura. Todo o trabalho desenvolvido teve sempre em conta o cruzamento do teórico com o empírico.

## Capítulo II: Revisão da Literatura

A figura 1 resume a revisão de literatura feita neste estudo. Os tópicos escolhidos para serem revistos, em termos teóricos, foram fruto do trabalho desenvolvido durante o estágio na Altice Labs. Desta forma, o estágio, e aliado aos interesses da candidata, levaram a uma análise daquilo que foi publicado nas áreas da inovação (incluindo tipos de inovação e a sua adoção), cultura organizacional, o *front end*, o preço, o papel dos clientes, a motivação dos trabalhadores, e, por fim, o posicionamento de Portugal em termos de tecnologia e inovação (esta última relevante dado a Altice Labs estar localizada em Portugal).

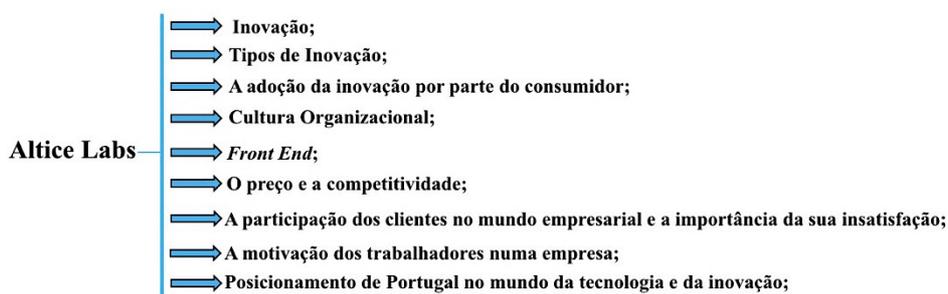


Figura 1 - Altice Labs ligada à revisão da literatura. Elaboração Própria

### 2.1. A Inovação

#### 2.1.2 O conceito da Inovação

À medida que a inovação entra no nosso quotidiano, tudo está ao alcance de ser transformado pelas nossas mãos. Vivemos num Mundo em que tudo está em contínuo desenvolvimento, progresso tecnológico e as descobertas são vistas como um fruto da inovação. Assim, estar a par de todas estas premissas, facilita o acompanhamento desta evolução.

O conceito de inovação não é um conceito recente na literatura. Embora desde o final da década de 1880 tenha havido relatos do uso do termo “inovação” para significar algo incomum, nenhum dos primeiros precursores da inovação foi tão influente quanto o de Schumpeter (Śledzik, 2015). Nos anos 1930, Schmpeter já abordava a inovação, afirmando ser muito mais que uma invenção (McDaniel, 2000). Uma invenção apenas se torna numa inovação quando esta é aplicada a um processo industrial e uma nova função de produto advém dessa aplicação (McDaniel, 2000). Assim, o conceito de inovação, segundo Schumpeter, passa por o processo de fazer algo que já está a ser feito, mas de uma forma diferente (Mahdjoubi, 1997). Embora esta definição descritiva pareça explicar

o conceito de inovação de forma simples, esta definição foi fonte de muitas críticas (McDaniel, 2000). Alguns escritores achavam que a definição de Schumpeter era uma tautologia que explicava muito pouco, enquanto outros a consideravam tão "abrangente" que explicava tudo e, portanto, acrescentava pouco conhecimento útil (McDaniel, 2000). Uma das muitas definições alternativas ao conceito de inovação passa por ser uma implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas (Eurostat & OECD, 2005).

A definição lida, assim, com produto, processo e dois métodos, marketing e organização. A inovação de produtos e processos deve ser "nova ou significativamente melhorada", enquanto os dois métodos precisam ser "novos" (Gault, 2018). Além de ser "novo ou significativamente melhorado", um produto tem que ser "introduzido no mercado" e um processo ou método deve ser "colocado em uso real na operação da empresa" (Gault, 2018). A inovação ocorre no momento em que as duas condições foram atendidas.

No entanto, as inovações não são todas unidades equivalentes de análise. Enquanto umas ideias conseguem ser bem implementadas em relativamente pouco tempo, outras poderão demorar décadas até atingirem a sua plenitude. As características das inovações, percebidas pelos indivíduos, explicam características diferentes (Rogers, 1983):

- A vantagem relativa refere-se ao grau em que uma inovação é percebida como melhor do que a ideia que essa substitui. Não importa muito se uma inovação tem uma grande vantagem "objetiva". O que importa é se o indivíduo percebe a inovação como vantajosa. Quanto maior a vantagem relativa de uma inovação, mais rápida será a sua taxa de adoção;
- A compatibilidade refere-se ao grau em que uma inovação é percebida como consistente em relação aos valores existentes, às experiências passadas e a potenciais necessidades. Se uma ideia não for compatível com o sistema social, acaba por não ser tão bem adotada. A adoção de uma inovação incompatível requer frequentemente a adoção prévia de um novo sistema de valores, o que nem sempre é exequível;

- A complexidade refere-se ao grau em que uma inovação é vista como difícil de entender e utilizar. Enquanto algumas inovações são facilmente entendidas pelos indivíduos da sociedade, outras são mais complicadas de serem adotadas. As ideias mais simples serão mais facilmente aplicáveis, enquanto as que exigem novas visões das coisas acabam por ser mais difíceis de implementar;
- A possibilidade de testar assenta no grau em que uma inovação pode ser experimentada. As novas ideias, que poderão passar por uma fase de experimentação, geralmente são adotadas mais rapidamente. Assim, uma inovação que é testável representa menos incerteza para o indivíduo;
- A observação baseia-se no grau em que os resultados de uma inovação são visíveis. Se os indivíduos virem a inovação, assim como os seus resultados, a probabilidade de esta vir a ser adotada é elevada;

Por outro lado, “nem tudo o que vem à rede, é inovação”. O facto de a inovação estar, cada vez mais, na moda, as empresas aproveitam para vender certos produtos e/ou serviços que não se encaixam na definição de inovação. Assim, tendo em conta a Eurostat & OECD (2005) não faz parte do mundo da inovação deixar de usar um processo, um método de marketing ou o método organizacional e, de seguida, retirar um produto do mercado; realização de uma substituição simples de capital (compra de modelos idênticos de equipamentos instalados, atualizações de equipamentos ou softwares já existentes, não são inovação); proceder a mudanças nos preços dos fatores (é dado o exemplo de que uma inovação não ocorre quando o mesmo modelo de computador é construído e vendido a um preço menor, simplesmente porque o preço de algumas peças que o constituem, cai); proceder à customização, ou seja, as empresas envolvidas na produção personalizada tornam-se únicas devido a certos pedidos de clientes. A menos que o item individual pedido demonstre atributos significativamente diferentes dos produtos que a empresa desenvolve, não é uma inovação no produto; proceder a mudanças sazonais regulares e cíclicas (a título de exemplo: a introdução dos anoraques da nova temporada por um fabricante de roupas não é uma inovação de produto, a menos que os anoraques tenham características significativamente melhoradas); por fim, fazer a troca comercial de produtos novos ou significativamente melhorados. A inovação é um tema que é bastante utilizado nos dias de hoje e, embora não pareça, é complexo, incerto, vulnerável às mudanças, difícil de ser medido e exige uma grande coordenação de conhecimento

técnico e de mercado para que esta venha a ser bem-sucedida (Kline & Rosenberg, 1986).

Uma inovação, por ser algo novo, acaba por entrar no mercado com uma grande percentagem de incerteza de este vir a ser bem-sucedido, tanto ao nível da *performance* técnica, como ao nível da resposta do mercado e a capacidade que a empresa demonstrará em consolidar e utilizar as mudanças da forma mais eficiente possível (Kline & Rosenberg, 1986).

Para que esta percentagem de incerteza seja colmatada, a gestão terá de assumir um papel ativo inerente a todo o processo da inovação.

Para que uma inovação seja bem sucedida, as necessidades técnicas devem ser bem analisadas, assim como as necessidades do mercado, de maneira a que seja formulado um equilíbrio entre os requisitos / sugestões dos clientes e todo o processo de produção, de forma a que a empresa consiga dar as respostas certas “*just in time*” da forma mais eficiente possível.

A inovação tem vindo a quebrar barreiras muito importantes, pois ao nível das telecomunicações, as inovações têm sido desenvolvidas e aceites pelos clientes de uma forma bastante natural. As funções que pertenciam, anteriormente, a um único produto, hoje em dia, já não pertencem. As funcionalidades que eram específicas de certos produtos, deixaram de ser aqueles fatores que marcavam a diferença. É a junção de tecnologias de várias gerações, que acabam por tornar produtos brilhantes, pois por vezes, as tecnologias antigas acabam por persistirem, já que continuam a conseguir ter vantagem sobre as novas em certos termos específicos ou, por outro lado, são mais baratas, um fator bastante apreciado pelo público (Kline & Rosenberg, 1986).

## **2.2. Tipos de Inovação**

### **2.2.1. O mundo da inovação em quatro tipos**

Segundo a Eurostat e OECD (2005) o mundo da inovação pode ser dividido em quatro tipos principais, nomeadamente, a inovação referente ao produto, inovação referente ao processo, inovação referente ao marketing e, por fim, a inovação organizacional. A inovação do produto alberga todas as inovações que venham introduzir algo de novo, ou aperfeiçoado, num bem ou num serviço. Este tipo de inovação aceita, para este campo, melhorias nas especificações técnicas, nos seus componentes e materiais, nos possíveis softwares incorporados ou características funcionais. Esta

inovação poderá utilizar novos conhecimentos ou novas tecnologias, o que seria ideal, ou poder-se-á basear em combinações de conhecimentos e tecnologias que já estejam lançadas (Eurostat e OECD, 2005). A inovação do processo, por sua vez, dedica-se à efetivação de um método de produção e/ou de entrega, que esteja significativamente melhorado. Este tipo de inovação alberga mudanças ao nível das técnicas, dos seus equipamentos ou do seu software. A inovação do processo poderá permitir a diminuição dos custos de unidades de produção ou de entrega, assim como poderá provocar uma melhoria na qualidade dos seus produtos ou dos seus serviços (Eurostat e OECD, 2005). A inovação ao nível do marketing abrange a implementação de novas linhas para o marketing, e poderá envolver todo o processo do design do produto (em geral), assim como a colocação do produto no mercado, a sua promoção e/ou o preço que lhe é alocado. Este tipo de inovação é aquele que é mais apelativo para os clientes, pois é o mais visível aos seus olhos. O grande objetivo é cativar os clientes e aumentar as vendas (Eurostat e OECD, 2005). Por fim, a inovação organizacional é aquela que se dedica à implementação de novos métodos ao nível organizacional e ao nível empresarial. A sua utilização poderá ter como objetivo o aumento da *performance* da empresa, caminhando na redução dos custos administrativos, aumentando a satisfação e a motivação dos seus trabalhadores assim como tentando-se reduzir os custos com os materiais utilizados (Eurostat e OECD, 2005)

Adicionalmente, a introdução da inovação tem de conseguir ultrapassar a resistência social, que existirá em todos os meios envolvendo seres humanos, de maneira a que esta consiga ser, definitivamente, implementada (Lendel, Moravčíková, & Latka, 2017) .

### **2.2.2. Inovação Radical versus Inovação Incremental**

São diversificados os estudos relacionados com as diferenças entre a inovação radical e a inovação incremental (Dantas & Moreira, 2011). As inovações radicais pedem uma rutura súbita em relação às atividades de uma organização, de uma tecnologia ou de uma indústria, no que toca às suas práticas nelas existentes (Dantas & Moreira, 2011). Os produtos e os processos na inovação radical exigem uma maior atenção por parte da administração, pois a procura de recursos especializados e as incertezas em relação aos resultados esperados são maiores (Barbieri & Álvares, 2016). As inovações incrementais são especializadas em produzir melhorias bastante significativas a nível dos resultados,

no entanto não são muito concentradas nos custos (Dantas & Moreira, 2011). As inovações incrementais, por outro lado, envolvem recursos e é mais fácil prever se serão ou não atraentes, pois são estimulados por problemas que se articulam nas operações da organização e rotinas de marketing (Barbieri & Álvares, 2016). São dois tipos de classificação opostos de inovação, a radical emerge da utilização da ciência e das tecnologias, enquanto as incrementais são mais orientadas para o mercado (Dantas & Moreira, 2011).

As inovações radicais são mais frequentes em empresas que possuem políticas e práticas tecnologicamente mais intensas, enquanto que as inovações incrementais são adotadas, com mais frequência, por empresas que se encontram mais descentralizadas e, assim, têm um maior poder a nível individual para poderem impor pequenas melhorias e não existe qualquer autoridade que tenha o poder de questionar (Dantas & Moreira, 2011).

Estes diferentes tipos de inovação pedem às empresas diferentes competências organizacionais para com o seu desenvolvimento e, com isto, permite-se que existam características competitivas diferentes: as inovações radicais pedem às empresas que se questionem quanto às novas perspetivas, pedem desenvolvimento de novas competências nucleares e novas formas de se resolverem os problemas. No entanto, estas são também as mais raras, devido à dificuldade e ao risco inerente de as produzir, já que o valor da tecnologia e as oportunidades de mercado são incertas (Chatterji, 2009). As inovações incrementais pedem o reforço das competências existentes na empresa (Dantas & Moreira, 2011), já que as características dos produtos com inovação incremental têm margens baixas de lucro, as tecnologias de produção são eficientes e a competição é, essencialmente, baseada no preço (e na notoriedade da marca) (Oliveira, Moreira, & Ferreira, 2012). São exemplos de inovações incrementais os diversos modelos de televisão que têm sido vendidos ao longo dos anos, já que existe sempre algo novo de edição para edição.

A inovação radical exige criatividade, mas não é suficiente. Ao contrário do que se possa pensar, a inovação radical, em grande maioria, baseia-se no conhecimento já existente e em tecnologia emergente, especialmente na combinação de tecnologia madura com tecnologia emergente (Schoenmakers & Duysters, 2010). Apesar de ambas as inovações criarem valor, antes de se apostar numa ou noutra, as empresas têm que determinar qual delas acrescentará mais valor e qual delas é a mais apropriada (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011). De acordo com Dantas & Moreira (2011), o progresso

tecnológico na indústria é conseguido por uma inovação radical seguida de uma sequência de inovações incrementais. As empresas inovadoras caracterizam-se, assim, numa fase inicial, pela presença de uma mão-de-obra altamente qualificada, um equipamento *standard* e uma focalização no que toca aos resultados do produto (Dantas & Moreira, 2011). No entanto, é preciso ressaltar que, com a mudança dos tempos, as empresas inovadoras evoluem para situações em que a mão de obra é menos qualificada, devido ao processo produtivo ser cada vez mais focalizado (produção em serie, maior intensidade de capital e redução dos custos) (Dantas & Moreira, 2011). Finalmente, as inovações incrementais são mais frequentes nas organizações do que as radicais, já que são mais baratas, mais fáceis de produzir e possuem menos risco (Xu & Zhang, 2008).

### **2.3. A adoção da inovação por parte do consumidor**

O processo de adoção de uma ideia passa por, segundo Rogers (1983), cinco fases, nomeadamente, o conhecimento, a persuasão, a decisão, a implementação e a confirmação. O conhecimento aborda a exposição do consumidor face à inovação, a persuasão aborda a atitude do consumidor face à inovação, a decisão aborda a aceitação da inovação por parte do consumidor, a implementação aborda a utilização da inovação por parte do consumidor e, por fim, a confirmação, que aborda a decisão do consumidor referente à inovação. Os consumidores são motivados por necessidades pessoais ou benefícios derivados do próprio processo de inovação (Jong, Gillert, & M.Stock, 2018). Assim, todas as etapas são bastante importantes para a empresa, uma vez que é através delas que o consumidor irá escolher uma dada inovação.

Assim, é necessário que a empresa saiba em que posição é que se encontram os seus clientes no modelo do ciclo de vida de adoção da tecnologia, para que consiga enfrentar o mercado de forma eficaz e eficiente, sem que os desiluda.

Moore (1991), dividiu uma espécie de parábola invertida em cinco áreas, nomeadamente em “*innovators*”, “*early adopters*”, “*the early majority*”, “*the late majority*” e os “*laggards*”.

Os grupos são diferenciados uns dos outros, pois cada um apresenta uma resposta específica à inovação – de um dado segmento do mercado e dos consumidores (Moore, 1991). É importante referir que estas são interpretações baseadas na observação da

realidade, criadas para que seja possível comparar, investigar e construir teorias (Moore, 1991).

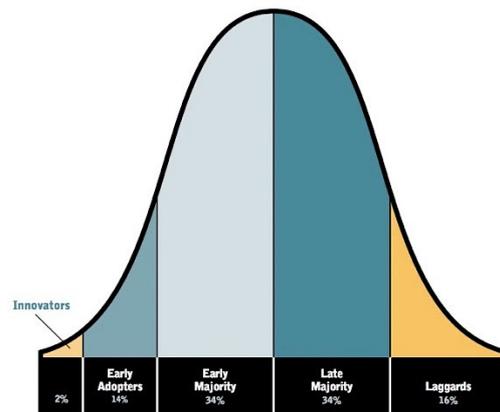


Figura 2 - Ciclo de vida da adoção da tecnologia. Fonte: (5MetaCom, 2018);

Cada uma das áreas da figura 2 tem uma personalidade específica, segundo Moore (1991), nomeadamente:

Os *innovators* vêm a tecnologia como uma premissa para o seu quotidiano. São pessoas ansiosas por experimentar algo novo, seguem incansavelmente as tendências tecnológicas, e procuram os produtos mesmo antes de a campanha promocional ser lançada, ou seja, são pessoas que não detêm a sua opinião através da pressão dos *media*. Uma das características mais marcantes dos *innovators* é o facto de conseguirem adquirir o produto, muitas vezes, por sentirem o poder nas suas mãos de explorar algo inovador. Ser um *innovator* é quase como ser um *outlier* na sociedade, uma vez que este tipo de pessoas tem de ter uma boa capacidade financeira, de forma a conseguir estar sempre em cima dos acontecimentos tecnológicos. Como é possível ver pela figura 1, não existem muitos *innovators*, sendo somente cerca de 2% do mercado, no entanto, conseguir cativar essa pequena percentagem acaba por ser uma mais valia para a empresa, pois ajuda a empresa a promover a última tecnologia lançada.

Os *early adopters* são pessoas que não são muito especializadas em tecnologias, no entanto, aderem aos novos produtos de uma forma bastante rápida e acessível. Compreendem os benefícios da nova tecnologia e, o mais importante desta personalidade, adaptam essas tecnologias e relacionam-nas com as suas preocupações. Acabam por ser consumidores que não necessitam de referências sólidas para que adquiram a tecnologia, pois preferem seguir a sua própria intuição. É nesta área, com cerca de 14% dos consumidores, que se encontram o maior número de líderes de opinião.

Por este motivo, os potenciais utilizadores, a maior parte das vezes, recorrem à perspectiva deste tipo de pessoas, pois conseguem diminuir-lhes a incerteza que poderá estar associada à nova inovação e produto.

O segmento chamado de *early majority* é constituído por pessoas que são indispensáveis para os lucros e para o crescimento do negócio. O que guia estas pessoas é o seu sentido mais prático, pois preferem ver primeiro como é o produto e como é que ele está a resultar com outras pessoas e, após conseguir ter esse *feedback*, é que procedem à compra da nova tecnologia. 34% dos consumidores encaixam neste perfil e são fundamentais para que o produto possa atingir uma maioria do mercado, trazendo assim benefícios em termos de vendas.

O segmento *late majority* é semelhante ao segmento anterior, no entanto, conseguem ser mais céticos e reticentes, pelo facto de já não se conseguirem sentir confortáveis a apostar num produto, sem que antes vejam e tenham várias provas de como o produto funciona. A pressão social, neste tipo de personalidade, é necessária para a sua motivação e adoção da ideia. Para as empresas, conquistar este tipo de personalidade é uma mais valia, pois são muito representativos, cerca de 34% do mercado, e são um bom barómetro para a sociedade em geral.

Por fim, os *laggards* são a personalidade mais crítica para com a tecnologia. São pessoas que não querem desenvolver nenhuma relação com a tecnologia e só a adquirem quando é estritamente necessária para a o seu dia-a-dia. Possuem uma orientação mais tradicional e a sua decisão é lenta relativamente aos processos de inovação. As empresas olham para esta área, com cerca de 16% dos consumidores, como [eventualmente] dispensável.

É de referir que este modelo apresenta algumas falhas. A primeira apresenta-se entre a personalidade *innovators* e os *early adopters*, quando um produto tecnologicamente inovador acaba por não conseguir demonstrar qualquer benefício para os consumidores em questão, fazendo com que estes acabem por não conseguir compreender a necessidade de o começar a utilizar. A falha subsequente aloja-se entre os *early majority* e os *late majority*, relacionando-se com a falta de conhecimento tecnológico dos grupos. De forma ao produto conseguir transpor estes dois segmentos, é necessário ter em conta a facilidade de utilização do produto, para que consiga ser bem sucedido aos olhos destes consumidores. A terceira falha, encontra-se entre os *early adopters* e os *early majority*, a qual é denominada de *chasm*

(ou abismo). Esta falha é a mais difícil de ser ultrapassada pela inovação, dada a diferença entre os dois grupos – existe um verdadeiro abismo entre eles e que a empresa terá de conseguir ultrapassar para fazer o seu produto ficar *mainstream*.

## 2.4. Cultura Organizacional

A questão da cultura tem sido cenário de estudo até a data para os antropólogos, no sentido de estudarem os diferentes grupos que pertencem a diferentes culturas. É de referir que só recentemente se começou a descobrir as estreitas ligações entre a cultura, o desempenho das organizações, o comportamento e as atitudes das pessoas nas organizações (Warrick, 2017). A cultura está a tornar-se, cada vez mais, uma preocupação para os líderes qualificados. É de citar um exemplo dado pelo autor (Warrick, 2017) de Lou Gerstner, ex-presidente da IBM, que disse que: “A cultura não é apenas um aspeto do jogo – é o jogo. No final, uma organização não é mais do que a capacidade coletiva de seu pessoal para criar valor”. No entanto, o mesmo autor ainda refere que, mesmo que os líderes reconheçam a importância da cultura, é muito improvável que estejam conscientes do papel significativo que a cultura pode desempenhar no sucesso ou fracasso de uma organização, ou, ainda, poderão não ter o treino ou o conhecimento necessário para construir (e reorientar) culturas. Por isso, a linha ténue que separa uma boa gestão de uma boa administração de uma empresa é tão sensível que poderá escapar a muitos líderes (Warrick, 2017).

Dentro dos padrões existentes, é natural que comecem a existir algumas divergências em relação ao padrão. Em pleno século XXI, a inovação tomou um rumo com um crescimento bastante acentuado no mundo. É possível mesmo afirmar que a inovação está a crescer a passos bastante largos. A *Web Summit*, uma conferência de tecnologia onde o principal objetivo é centrado na tecnologia da Internet, onde poderão estar presentes todo o tipo de empresas que se relacionem com a tecnologia, apresenta as mais variadas e visionárias ideias que, certamente, irão destacar-se num futuro próximo.

Um dos exemplos que melhor demonstra o avanço na tecnologia é o *robot Sophia*, que apresenta inteligência artificial.

Nas economias atuais intensivas de conhecimento, segundo (Fernandes, Cesário, & Barata, 2017) as empresas precisam de enfrentar os desafios fortes e dinâmicos que lhes são apresentados. É natural que enfrentem a instabilidade e a incerteza, fator que, como se refere anteriormente, é delicado, no entanto, devem apresentar e demonstrar aos

seus clientes que possuem um fluxo constante de inovações (Fernandes, Cesário, & Barata, 2017). É importante que as empresas não funcionem apenas dentro do seu núcleo forte, devem também ter em conta a opinião das entidades externas, principalmente dos seus clientes e da concorrência, para que consigam assim estar atentos e recolher todas as informações possíveis para o seu bom funcionamento. O desempenho económico é, ainda, reforçado pela capacidade das empresas de oferecerem soluções para as necessidades e estruturas em mudança. Algumas das empresas reconhecem que a mudança não é apenas importante, mas, também, obrigatória devido a encontrarem um mercado em constante e rápida mudança (Fernandes, Cesário, & Barata, 2017).

Para a cultura corporativa, segundo (Zhao, Teng, & Wu, 2018), existem várias definições, referindo estes autores, no entanto, apenas uma delas, que é a seguinte: a cultura organizacional passa por "um conjunto de normas e valores amplamente partilhados e fortemente mantidos em toda a organização". Esta definição exemplifica que a cultura não é apenas uma troca de ações a nível verbal, mas também passa pela realização dessas mesmas ações ao nível da empresa. A cultura representa um código tácito de comunicação entre os membros de uma organização, e é uma convenção que ajuda na coordenação das pessoas dentro da organização (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015). A cultura corporativa é, assim, uma partilha de valores e normas entre os trabalhadores da organização em questão, dando um rumo ao seu quotidiano dentro da empresa, onde se estabelecem diretrizes e regras sobre como agir e, o mais importante, tendo como grande objetivo reduzir e conter a ansiedade de lidar com algo imprevisível e incerto (Zhao, Teng, & Wu, 2018). É de referir que, segundo (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015), existe um contraste de opiniões no que toca à capacidade de modificar as preferências dos trabalhadores de uma organização. Por um lado, os valores corporativos são simplesmente a reputação que uma empresa desenvolve ao longo do tempo – o que leva a que a cultura corporativa não venha a alterar as preferências dos indivíduos, mas tocará, isso sim, nos incentivos dos trabalhadores da organização. Por outro lado, uma cultura corporativa poderá ser capaz de modificar as preferências dos indivíduos e induzi-los a internalizar algumas normas (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015).

Por conseguinte, a cultura corporativa pode variar de acordo com a natureza da empresa, sendo esta pública ou privada. Nas empresas públicas, estas acabam por estar sujeitas às normas e regras impostas pelo governo e as suas culturas acabam por ser

moldadas pelo clima político (Zhao, Teng, & Wu, 2018). Nas empresas privadas, as burocracias funcionam de maneira diferente. Este tipo de empresas tem a liberdade de criar e cultivar as suas próprias culturas, tendo em conta os seus principais ideais, assim como os seus objetivos (Zhao, Teng, & Wu, 2018). A cultura corporativa irá ter, certamente, um impacto no desempenho das empresas. A empresa *Apple*, uma empresa de grandes dimensões, com ideais de peso e com um trajeto bastante ligado à tecnologia e inovação, acaba por promover uma cultura corporativa que está diretamente ligada à inovação. Por outro lado, temos a empresa *Walmart*, a maior rede de retalho do mundo, onde os altos executivos trabalham em escritórios sem janelas, ninguém viaja em classe executiva e os quartos dos hotéis são sempre compartilhados (Gurovitz, 2011). É uma empresa onde a ostentação é quase um pecado para a sua cultura corporativa, o que acaba por promover uma cultura corporativa mais direcionada para a integridade. De acordo com (Zhao, Teng, & Wu, 2018), as culturas corporativas diferem entre países, o que acaba por se refletir nas empresas que albergam. No entanto, nenhuma cultura é considerada superior à outra; todas têm o seu próprio estilo e ideias.

A cultura corporativa poderá dar, então, benefícios às empresas por meio de três canais, nomeadamente, uma melhor coordenação e controle dentro da empresa, um melhor alinhamento das metas e objetivos e um maior esforço por parte dos funcionários (Zhao, Teng, & Wu, 2018). Sem a existência de uma espécie de controlo dentro de uma empresa, pouco ou mesmo nenhum objetivo seria cumprido. Por isso, quando o sistema de controlo de incentivos, segundo (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015), sendo este um controlo tradicional, não está a surtir o efeito necessário, a cultura corporativa tem um papel bastante vincado.

De referir também que a cultura corporativa de uma empresa poderá levar a uma vantagem competitiva sustentada (Zhao, Teng, & Wu, 2018), essencialmente por providenciar vantagem e por ser difícil de duplicar e de imitar.

O ambiente corporativo da empresa não só reflete os padrões da empresa, como também reflete os padrões sociais do país (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011).

## **2.5. *Front End***

Os projetos, tendo em conta que a maioria daqueles que falham, não falham no final, mas sim no início (Zhang & Doll, 2001), leva-nos a considerar o conceito do *front end*. A verdadeira chave para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos está no

desempenho das atividades de *front-end* (Khurana & Rosenthal, 2003). O *front-end* varia desde a geração de ideias até a aprovação das mesmas para o desenvolvimento ou a sua finalização (Herstatt & Verworn, 2004). As atividades do *front-end* são o “portão” final, antes que a equipa decida investir na conceção e fabricação dos produtos (Zhang & Doll, 2001). Assim, as atividades *front-end* incluem uma pré-fase (geração de ideia), fase zero (avaliação de mercado, tecnologia e concorrência) e fase um (definição, justificação do projeto e plano de ação) (Zhang & Doll, 2001). Mais especificamente, o *fuzzy front end* começa com as atividades de *brainstorming*, para se gerarem as ideias. Essas ideias são posteriormente avaliadas e só as melhores são selecionadas. Finalmente, as ideias selecionadas são acreditadas e enviadas para a fase de desenvolvimento. Os últimos estágios do *fuzzy front end* podem ser vistos como um processo de redução de hipóteses, com o objetivo de selecionar e conceitualizar as ideias certas (Thanasopon, Papadopoulos, & Vidgen, 2016).

A utilização das artes nos processos de inovação poderá fazer sentido, e geralmente nestes casos há um forte foco na estimulação, tanto emocional como ao nível da imaginação ao nível dos produtos ou serviços (Trana, Goulding, & Shiuc, 2018). De facto, as artes podem criar certos padrões no quotidiano dos consumidores. Os padrões podem definir gostos e, de seguida, transferir esses gostos para objetos do quotidiano e influenciar as futuras escolhas para a criação de novos produtos (Trana, Goulding, & Shiuc, 2018). Muitos projetos de inovação utilizaram artistas por um certo período de tempo, devido ao valor que estes poderão incutir nos produtos e oferecer uma nova abordagem aos problemas organizacionais (Taylor & Ladkin, 2009). Os indivíduos criativos conseguem ver além do horizonte da utilidade e introduzir habilidades e qualidades estéticas, revelando-se bastantes importantes para todo o decorrer do *front-end*. O *front-end* é, muitas vezes, medido em termos de eficiência, ou seja, contabilizando-se os custos, e a eficácia, ou seja, se o plano é explícito e estável e, ainda, se o produto é claro e se está de acordo com as necessidades dos clientes (Thanasopon, Papadopoulos, & Vidgen, 2016). Também poderá ser avaliado com base no potencial de ideias ou na percentagem de ideias que conseguiram passar para a fase de desenvolvimento, tendo sido geradas durante o *fuzzy front end* (Thanasopon, Papadopoulos, & Vidgen, 2016). Resta somente referir que o *front-end* é *fuzzy* porque não é certo e porque envolve uma perspetiva pouco clara de acontecimentos futuros.

## 2.6. O Preço e a Competitividade

O preço, uma componente do *marketing mix* (com o produto, a promoção e a distribuição), inclui todos os aspetos de tomada de decisão em relação ao preço que irá ser pago pelos clientes por um determinado produto ou serviço. O interesse no preço surge porque o orientador do estágio na empresa Altice Labs lançou o desafio de se determinar, com a pesquisa, uma fórmula de cálculo do preço de produtos Altice Labs – produtos esses uns mais inovadores que outros.

Na prática de uma empresa, a importância das decisões sobre os preços aumentou muito nos últimos anos (Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013). As primeiras investigações sobre o processo da formulação de preços podem ser encontradas na literatura económica, sendo que essa mesma literatura veio desafiar as hipóteses de maximização do lucro das empresas e, assim, veio discordar das regras marginais de comportamento que eram amplamente aceites (van der Rest, Roper, & Wang, 2018). Por outras palavras, tendia a concentrar-se na hipótese do custo normal, na interação estratégica e no procedimento de cálculo de preços, em vez de se investigar o preço como um processo interativo social e humano (van der Rest, Roper, & Wang, 2018). Surge, então, uma nova linha de trabalho ligada ao marketing, que procura determinar empiricamente a relevância de diferentes fatores, objetivos e métodos de formulação de preços, em particular a existência generalizada de custos e orientações na concorrência dos preços. As empresas, para além de competirem com recursos que criam valor, também devem competir na captação de recursos, recursos esses que não sejam facilmente imitados, negociados ou substituídos. O preço é uma capacidade que exige investimento em tempo, em esforço, tecnologia e na equipa (van der Rest, Roper, & Wang, 2018). Essas vantagens só começam a surtir efeito após alguns anos de implementação, à medida que os benefícios se acumulam, nomeadamente o de um aumento no *know-how*, habilidades tangíveis e intangíveis, bem como criatividade na resolução de problemas de preços.

No entanto, segundo (Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013), os mercados começam a demonstrar cada vez mais sinais de saturação e excesso de capacidade, sendo que o preço é usado como um fator muito importante em relação à concorrência e, ao mesmo tempo, os mercados em crescimento, como por exemplo o mercado das telecomunicações, adotam a concorrência de preços na luta por uma participação no

mercado. Note-se que a globalização da concorrência e a entrada no mercado internacional associado a um número crescente de empresas estrangeiras (de países com baixos salários), vieram intensificar a pressão sobre os preços. É de referir também que os produtos fornecidos pelos concorrentes acabam por se tornar cada vez mais semelhantes na qualidade, o que faz com que o preço se torne um critério de decisão cada vez mais importante para os compradores. Sendo que os compradores, hoje em dia, têm a facilidade de realizar a comparação de preços dos produtos com a ajuda da Internet, tornando o jogo de preços cada vez mais transparente (Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013).

Quando se comparam o preço aos outros componentes do *marketing mix*, algumas características devem ser realçadas, nomeadamente: 1) a sua implementação rápida, ou seja, ao contrário da maioria das decisões relativas a outros elementos do *marketing mix*, como por exemplo o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, as decisões relativas a preços podem ser implementadas e lançadas de forma relativamente rápida; adicionalmente, 2) o preço é dificilmente reversível, uma vez que o preço, ao já ter sido fixado, funciona como um ponto de referência que os clientes usam para avaliar mudanças de preços subsequentes. É de referir que o preço tem um grande impacto no comportamento do cliente, já que o preço determina a componente negativa do processo de decisão de compra por parte do cliente. É um mecanismo chave para existir a partilha de valor gerado entre a empresa e o cliente. Segundo (Töytäri, Keränen, & Rajala, 2017), são identificados na literatura três tipos de lógica de preços:

- a primeira é baseada no custo, ou seja, baseia-se no cálculo dos custos da própria empresa como referência de preço e adiciona uma margem para chegar ao preço final;
- a segunda é baseada na concorrência, ou seja, faz o controlo dos preços de ofertas semelhantes que existam no mercado e fixa o preço concentrando-se nas características da oferta e na sua posição competitiva no mercado;
- a terceira é baseada no valor, ou seja, é caracterizada por realizar trocas a longo prazo. Tem o foco no relacionamento e na criação de valor, que é baseada numa visão global. A lógica de preço é baseada em valor e exige uma compreensão profunda dos modelos de negócios, pois é baseado no valor que os clientes valorizam, em vez de se concentrarem nos atributos do produto/serviço. Para que a lógica de preço baseada no valor seja implementada externamente, precisa,

primeiramente, de ser adotada internamente. Esta lógica de preço baseada no valor é uma abordagem intrinsecamente mais complexa do que a lógica baseada no custo e na concorrência, pois requer novas capacidades e práticas organizacionais, mudanças no modelo de negócios e na gestão de relacionamento com os clientes.

Na perspectiva de Töytäri, Keränen, & Rajala (2017), identificam-se três tipos de barreiras que são precisas superar numa empresa, nomeadamente as barreiras individuais, as barreiras organizacionais e aquelas que são induzidas externamente.

Apesar de se estar a aumentar o foco no preço, tornando-se num processo organizacional estratégico, referem que a literatura ainda está pouco desenvolvida nesta área.

Nos dias de hoje, estamos perante um cenário competitivo que inclui discrepâncias estratégicas e condições de desequilíbrio, uma indefinição dos limites da indústria, e mercados hipercompetitivos. Há assim uma extrema ênfase no preço, acompanhada por uma grande ênfase no crescimento da inovação e na aprendizagem contínua e, ainda, existindo mudança nas expectativas e carreiras de emprego (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010).

As discontinuidades estratégicas são, segundo Hitt, Haynes, & Serpa (2010), em grande parte, provocadas pelas novas tecnologias, altamente valiosas, que vêm reduzir, drasticamente, o valor das tecnologias atuais e acabam por causar grandes mudanças nos mercados, ou até mesmo, o surgimento de novos mercados, eliminando os antigos, muitos deles já obsoletos. Estas discontinuidades podem, também, ser produzidas pelas grandes mudanças económicas que se fazem sentir, como as que ocorreram no Japão no final dos anos 80 até a década de 1990 (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010).

A competitividade, inevitavelmente, cresce, levando a que as empresas tenham em atenção redobrada o valor do preço fixado a oferecer aos seus clientes. Segundo os autores (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010) Porter, no início dos anos 80, introduziu pela primeira vez as estratégias genéricas de liderança e diferenciação de custos, argumentando que as empresas não devem implementar as duas estratégias conjuntamente. Os requisitos conflitantes que são necessários para se ser um líder de custos e conseguir obter vantagem competitiva, sendo esta derivada da diferenciação de produtos, provavelmente, poderia fazer com que as empresas se vissem perdidas e acabassem por não conseguir realizar nenhuma das estratégias. A tendência crescente do

preço, da qualidade e da satisfação das necessidades dos consumidores, juntamente com os aumentos bastante significativos da grande rivalidade competitiva que se faz sentir, assim como as novas tecnologias como um meio de alcançar eficiência e, ao mesmo tempo, se diferenciar nos seus produtos, levou as empresas a desenvolverem um sistema integrado, ou seja, uma estratégia de diferenciação de baixo custo (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010).

## **2.7. A participação dos clientes no mundo empresarial e a importância da sua insatisfação**

A participação dos clientes estende-se, segundo Ashoka, Day, & Narula (2018), para além da troca de conhecimentos, envolvendo várias atividades relacionadas com a resolução de problemas. Os autores Ashoka, Day, & Narula (2018), referem que há uma colaboração entre a empresa e os clientes e, esta, modera o risco de falhas nos projetos de inovação, envolvendo assim a existência de uma relação aberta entre ambos, proporcionando a existência de soluções com base nas ideias de ambos. Os clientes, como têm uma visão exterior dos valores e dos processos que a empresa implementa, conseguem descrever melhor as suas necessidades e identificar uma solução mais prática. Por outro lado, a empresa tem a capacidade de desenvolver a solução (Ashoka, Day, & Narula, 2018). Com esta abertura entre as entidades, a empresa consegue ter acesso de uma forma mais facilitada aos conhecimentos e necessidades dos clientes, conseguindo agilizar melhor os seus processos de inovação, de maneira a garantir a satisfação do cliente (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

Assim, a colaboração do cliente leva às hipóteses **H1a** e à **H1b** representadas na figura 2, ou seja, a colaboração leva a que o cliente seja integrado nos processos da empresa e que a sua influência seja positiva para mesma (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

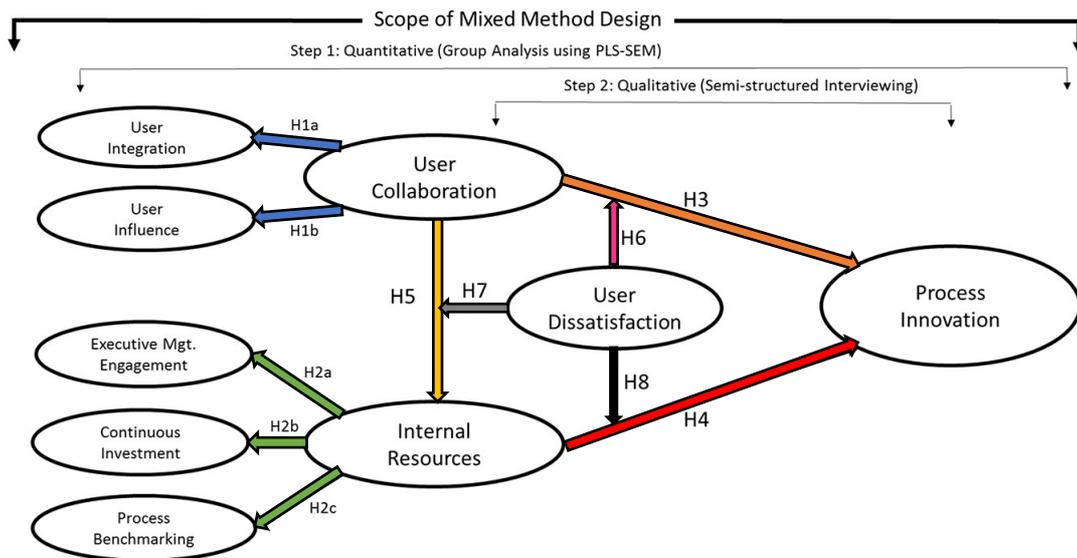


Figura 3- Modelo de pesquisa e alcance do design de métodos mistos (fonte: baseada em Ashoka, Day, & Narula, (2018)

Uma das principais razões para a recolha de informações sobre a satisfação dos clientes é a concentração nas atividades dos processos de inovação (Ashoka, Day, & Narula, 2018). No entanto, esse feedback pode ser uma causa do atrito entre o conhecimento antigo e o novo que existe dentro da empresa, o que poderá refletir-se nas operações. Segundo os autores Ashoka, Day, & Narula (2018), esse atrito é conhecido como o “peso” dos relacionamentos.

A gestão executiva da empresa desempenha (H2a) um papel fundamental na definição das estratégias para combater a insatisfação por parte dos clientes (Ashoka, Day, & Narula, 2018). O apoio executivo para a recuperação é, assim, fundamental para a criação de um ambiente apropriado para dar respostas às possíveis queixas, formando uma atmosfera de diálogo aberto e de transparência no seio da empresa e, ainda, para com os clientes (Ashoka, Day, & Narula, 2018). Os gestores orientam, da mesma forma, o comportamento organizacional em resposta a possíveis descontentamentos, a fim de evitar experiências negativas por parte dos clientes (Ashok, M., *et al.*, 2017).

O investimento contínuo (H2b) é, também uma dimensão importante no que toca aos recursos, pois permite que a empresa desenvolva uma capacidade de absorção que facilite a tradução de conhecimento para a aprendizagem e capacidades específicas da empresa. É, assim, essencial que exista um investimento contínuo, para que as empresas integrem novas informações com conhecimento existente (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

O *benchmarking* (H2c) é uma estratégia de melhoria organizacional para avaliar o desempenho do processo de uma empresa em relação aos seus concorrentes e às tendências existentes (Ashoka, Day, & Narula, 2018). O *benchmarking* contínuo pode sinalizar, no caso de altos níveis de insatisfação, que uma empresa dependerá dos clientes e não das melhores práticas externas para entender os pontos de falhas que causam descontentamento (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

A inovação utilizada nas respostas aos clientes, tendo em conta a sua insatisfação, deve proporcionar benefícios à empresa. Assim, como hipótese H3, a colaboração do cliente tem um impacto direto positivo na inovação de processos conjuntos.

Quanto aos recursos internos, são essenciais para desenvolverem as capacidades de absorção para que as empresas possam maximizar o valor extraído das fontes internas e externas para a inovação. Assim, a hipótese 4 (H4) passa pelo compromisso de recursos internos para terem um impacto positivo na inovação dos processos (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

Para empresas onde a inovação é o seu ponto central, o investimento em recursos para incentivar o desenvolvimento das capacidades internas para fomentar a aprendizagem é, especialmente, importante (Ashoka, Day, & Narula, 2018). Assim, surge a hipótese 5 (H5), onde a colaboração do cliente tem um impacto indireto na inovação dos processos e é mediada pelo compromisso de recursos internos.

As empresas, quando enfrentam um alto descontentamento por parte dos clientes, começam rapidamente a impor objetivos de melhoria tática, alcançando-os através da exploração de conhecimentos similares à base de conhecimentos já existentes (Ashoka, Day, & Narula, 2018). Assim que estas entidades são alvo de fortes descontentamentos, acabam por interagir mais com o cliente, para que possam identificar soluções para a falha dos serviços ou nos processos (Ashoka, Day, & Narula, 2018). Para que se solucione o problema do cliente, é necessário que as empresas respondam com rapidez, ou seja, apresentem ações rápidas e apresentem poder de decisão por parte dos colaboradores, é necessário que comuniquem de forma adequada com os clientes, de maneira a demonstrar compreensão e assumirem a responsabilidade (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014). Por fim, a hipótese 6 (H6) alberga o nível de insatisfação do cliente, tendo em conta que esta modera a relação direta entre a colaboração do cliente e a inovação dos processos (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

Da mesma forma, de acordo com Ashoka, Day, & Narula, (2018), as empresas com alto descontentamento estarão, naturalmente, ansiosas para descobrirem um mecanismo para reduzir ou eliminar as causas do desinteresse dos clientes e, assim, aprenderem com as opiniões dos clientes a melhorarem as suas capacidades atuais, ou seja, devem escolher quais os clientes que se devem evitar, ou seja, os segmentos errados, clientes não rentáveis a longo prazo e clientes difíceis (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014). Será, assim, necessário que exista investimento em recursos internos, daí surge a hipótese 7 (H7), onde a relação indireta entre a colaboração do cliente e a inovação em processos conjuntos também é moderada pelo nível de insatisfação do cliente (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

O nível de investimento deve refletir o nível de (in)satisfação. No entanto, as capacidades das empresas de beneficiarem com esta colaboração depende do investimento contínuo em recursos. Assim, surge a hipótese 8 (H8), onde a relação entre o compromisso de recursos internos e inovação nos processos conjuntos será moderada pelo nível de insatisfação do cliente (Ashoka, Day, & Narula, 2018).

## **2.8. A motivação dos trabalhadores numa empresa**

A motivação dos trabalhadores é um dos aspetos muito importantes que a empresa deve ter em bastante consideração, pois os colaboradores devem estar bastante motivados para que consigam criar novas ideias inovadoras.

A motivação para o trabalho é, segundo (Dwivedula & Bredillet, 2010), um conjunto de forças energéticas que se originam no trabalhador, levando a um comportamento típico relacionado com o trabalho, tanto em termos de determinação, a forma, direção e a intensidade desse comportamento (Dwivedula & Bredillet, 2010). A motivação para o trabalho foi bem aprofundada em diversas teorias, como por exemplo nos trabalhos sobre a motivação de Maslow. A pirâmide de Maslow é constituída por cinco patamares, nomeadamente, as necessidades fisiológicas, a segurança, as necessidades de amor e pertença, a estima e, por fim, a realização pessoal (McShane, 2004). Para este estudo, é relevante referir a realização pessoal. A realização pessoal, segundo Maslow, é o desejo de se conseguir transformar cada vez mais, de forma a ser capaz de alcançar tudo o que estiver ao seu alcance. A autorrealização pode assumir-se de diferentes formas, e tudo dependerá do trabalhador (conhecimento, compreensão, paz, autorrealização, significado da vida ou da beleza).

A motivação descreve aquilo em que os trabalhadores acreditam, nas suas forças e nos seus valores, no rumo que querem atingir, da persistência e do esforço que querem despende no trabalho (Mládková, Zouharová, & Nový, 2015).

Segundo os estudos de Hackman e Oldham, a satisfação resulta de características do trabalho que o trabalhador executa (Sá & Sá, 2014). O facto de os trabalhadores poderem ser motivados por meios de satisfação intrínseca que resultem num melhor desempenho das suas funções no trabalho é importante (Sá & Sá, 2014). Assim, é possível desenvolver dimensões que incrementem às características das funções dos trabalhadores, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo (Sá & Sá, 2014). As dimensões das características do trabalho são representadas por cinco fatores: variedade de competências necessárias, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* (Moosazadeh, Amiresmaili, & Esfandiari, 2009). As cinco principais características do trabalho poderão ser combinadas para formar uma boa pontuação motivacional para um trabalhador, podendo ser utilizada como um índice da probabilidade de um trabalho afetar as atitudes e os comportamentos de um trabalhador (Moosazadeh, Amiresmaili, & Esfandiari, 2009).

O facto de recompensar os trabalhadores pelas suas ações também é uma forma de motivar os trabalhadores. A existência de motivação intrínseca nos trabalhadores, especialmente a gratificação não-monetária (Bartol & Srivastava, 2002), poderá elevar a autoestima dos trabalhadores. Por outro lado, a motivação será ainda mais acentuada se os trabalhadores forem recompensados formalmente, através da motivação extrínseca. A motivação extrínseca é tipicamente definida como o desejo de realizar uma atividade com a intenção de obter consequências positivas, como um incentivo, ou para evitar consequências negativas, como uma punição (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

No entanto, a recompensa também tem sido associada a um comportamento mais disfuncional, diminuição da motivação intrínseca, criatividade prejudicada e comportamento de risco reduzido (Bartol & Srivastava, 2002). Os autores Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, (2017) concluíram, com base em outros estudos, que a recompensa poderá não ter uma boa influência no desempenho em termos de qualidade do produto. Embora um sistema de recompensa possa reforçar os valores e o comportamento corretos, os trabalhadores poderão considerar recompensas monetárias como fonte de injustiça. Particularmente quando a inovação é organizada como um

esforço de equipa, é difícil distinguir entre os objetivos da equipa e os esforços do indivíduo (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

A empresa, deve, assim, criar um programa de incentivo no qual o foco seja nas ideias inovadoras. Este programa deve ser criado com base nas reais necessidades dos funcionários, sendo estes recompensados pelas ideias inovadoras que alcançarem, com base em critérios pré-determinados pelas chefias, pelo gestor da inovação e gestor de recursos humanos. Todos os funcionários da empresa devem estar informados sobre o programa de motivação em vigor, pois um dos principais requisitos deste programa é o registo de todas as ideias inovadoras (quando, onde e como serão registadas) (Lendel, Moravčíková, & Latka, 2017).

## **2.9 Posicionamento de Portugal no mundo da tecnologia e da inovação**

Portugal, um país “à beira mar plantado”, outrora colocado pela *Standard & Poor's* e *Fitch* no patamar de lixo, consegue erguer-se e é-lhe retirado este rótulo, voltando “à primeira liga dos países europeus e igualando Itália na nota atribuída, BBB”. (Ramos, 2017).

Ao olhar para todo este cenário, Portugal é um dos países que apresenta uma reação lenta aos problemas que acaba por enfrentar. Demora cerca de cinco anos, de acordo com Barroso e Oliveira (2017), a demonstrar alguma resposta positiva no que toca à evolução no *rating* da dívida pública. Todos estes comportamentos que Portugal vai demonstrando, acabam por ser fruto da sua cultura. A cultura organizacional diferencia-se, em muitos aspetos, da cultura nacional. As culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola. Por outro lado, as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho (Oliveira M. d., 2013).

Portugal é, assim, um país muito caracterizado pelas suas tradições, pela sua religião e pelos seus costumes, pelo que se torna um país tradicional.

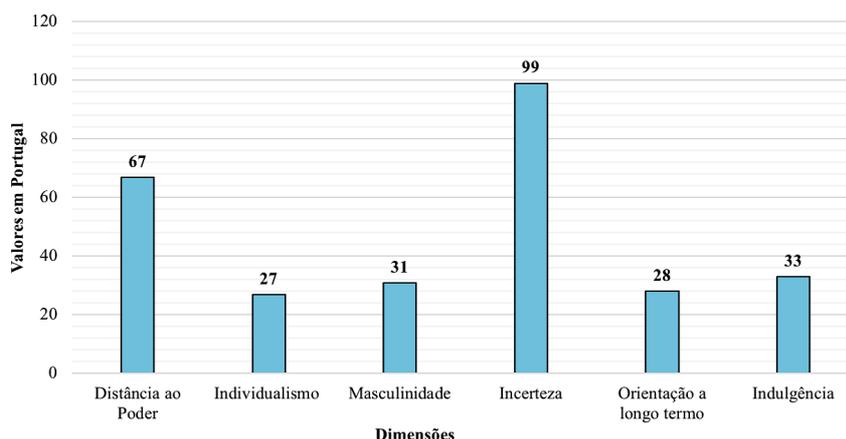


Gráfico 1 - Bússola da Cultura Portuguesa. Elaboração Própria, baseado em (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Ao consultar a bússola da cultura de Portugal, é possível verificar que existem seis dimensões, das quais se destacam duas delas por demonstrarem valores bastante elevados em comparação com as outras dimensões.

A distância ao poder ou distância hierárquica, primeira dimensão apresentada no gráfico 1, aborda o facto de os indivíduos na sociedade não serem todos iguais, ou seja, expressa a atitude que se toma em relação às desigualdades existentes entre as pessoas. Refere-se, assim, ao facto de os membros menos poderosos das instituições e organizações, dentro de um país, aceitarem esse poder ser distribuído de forma desigual. Em Portugal, esta dimensão apresenta-se com 63 pontos: a distância hierárquica é aceite pelas pessoas nas empresas e, ainda, é aceite que aqueles que possuem as posições mais poderosas são admitidos a ter privilégios de acordo com a sua posição. Os chefes das empresas esperam que as informações lhes cheguem por parte dos seus trabalhadores e, por outro lado, esta massa espera que sejam direccionados pelos mesmos. Acaba por existir uma falta de interesse por parte dos trabalhadores, provocando neles uma grande falta de motivação. Assim, os chefes devem estar mais atentos e mais conscientes dos possíveis problemas que possam existir no seio das empresas, uma vez que, para os trabalhadores, as opiniões negativas normalmente não são divulgadas para patamares superiores.

O individualismo *versus* coletivismo, segunda dimensão apresentada no gráfico 1, aborda o grau de interdependência da sociedade entre os seus membros. O facto de as pessoas na sociedade se identificarem, em primeiro plano, com os termos “eu” ou “nós”, demonstra muito a autoimagem das pessoas. Nas sociedades individualistas, as pessoas optam por cuidar de si mesmas e, ainda e apenas, da sua família direta. É uma sociedade que se apresenta como uma rede social onde não existem relações entre os indivíduos.

Por outro lado, nas sociedades coletivistas, as pessoas já se identificam como um grupo, onde existe o dever de se preocuparem e cuidarem umas das outras, tendo em troca a lealdade entre o grupo. Em Portugal, esta dimensão apresenta-se com 27 pontos, pelo que é um país coletivista – sendo uma exceção nos países europeus. Portugal é, assim, um país que se apresenta como uma comunidade que se preocupa com o compromisso a longo prazo para com os membros dos grupos aos quais pertencem, sendo estes pertencentes ou não à família direta. Neste tipo de sociedades, reinam as relações prolongadas. A lealdade, em Portugal, é essencial ao bom funcionamento das relações entre os grupos, sendo a regra essencial, promovendo relacionamentos fortes onde todos assumem a responsabilidade pelos membros dos seus grupos. Neste tipo de sociedades, as relações existentes dentro das empresas seguem estas mesmas normas dos grupos.

A Masculinidade *versus* Feminilidade, terceira dimensão apresentada no gráfico 1, incide no ponto em que, se a pontuação for elevada, a cultura tende a ser mais propensa à assertividade, à superioridade, competição, realização e sucesso. Por outro lado, se a pontuação se apresentar baixa, tende a ser mais ligada aos sentimentos, à qualidade de vida e o sucesso em se destacar não é um ponto crucial. Em Portugal, a dimensão apresenta 31 pontos, pelo que é uma sociedade feminina e é um país onde o seu mote é o consenso: o seu foco é o “trabalhar para viver”, os gestores esforçam-se para encontrar sempre um consenso, a igualdade é bastante valorizada assim como a qualidade de vida. Neste tipo de sociedades, são oferecidos incentivos como o tempo livre e a flexibilidade, ou seja, o grande objetivo é o bem-estar das pessoas e, no mundo empresarial, os gestores são afetivos e solidários e, é de contar que, as tomadas de decisão são alcançadas através do envolvimento entre as pessoas.

Evitar a incerteza é a quarta dimensão apresentada no gráfico 1, a qual representa a forma como a sociedade lida com o facto de o futuro ser uma indefinição, ou seja, surge a ambiguidade de tentar-se controlar o futuro ou, por outro lado, simplesmente, deixar acontecer. As culturas são diferentes e aprendem a lidar com a ansiedade de maneira diferente. À medida que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas, estes criam formas para as conseguir evitar e não se sentirem na incerteza.

Em Portugal, esta é a dimensão que mais se destaca, registando 99 pontos: uma preferência muito alta para se evitar a incerteza. Assim, neste tipo de países, mantêm-se códigos rígidos ao nível de crenças e comportamentos, sendo intolerantes a ideias pouco tradicionais. Existe, assim, uma necessidade emocional de regras por parte das pessoas,

têm um desejo interno de se apresentarem ocupadas a trabalhar, ter pontualidade é uma norma e, acima de tudo, e bastante importante para este estudo, a inovação pode ser resistida por parte das pessoas por fugir às ideias tradicionais e romper com os processos demasiado programados, pois a segurança é o elemento chave na motivação individual.

A quinta dimensão do gráfico 1 refere-se à orientação a longo termo, a qual se foca em manter as possíveis ligações com o passado e, ao mesmo tempo, lidar com os desafios do presente e do futuro. As sociedades priorizam estes dois objetivos de maneira diferente, ou seja, as sociedades normativas, sendo aquelas que adquirem pouca pontuação nesta dimensão, preferem manter as suas tradições e normas e, ao mesmo tempo, observam as mudanças com alguma rigidez. No oposto, as sociedades pragmáticas, com maior pontuação, encorajam a economia e a educação moderna, de forma a preparar-se melhor para o futuro. Portugal apresenta 28 pontos nesta dimensão, o que equivale a ser uma sociedade normativa, com uma forte preocupação em manter as suas tradições e têm uma propensão relativamente pequena para economizar para o futuro.

Por último, a sexta dimensão, refere-se à medida em que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos, tendo por base a forma como foram criados. É, assim, chamado de indulgência a um controlo relativamente fraco e, por outro lado, de restrição a um controlo relativamente forte, sendo as culturas conhecidas como indulgentes ou restritas. Em Portugal, como a dimensão se apresenta com 33 pontos, pode-se concluir que é um país restrito onde se faz a gestão dos desejos, ou seja, têm a percepção de que as suas ações são limitadas pelas normas sociais.

Assim, em Portugal e no mundo empresarial, hoje em dia, já não existem gabinetes para a maioria dos trabalhadores, uma vez que são colocados em *open space* de forma a promover a colaboração e, por si só, os trabalhadores sentem-se mais unidos. O clima organizacional acaba por melhorar pois, como os trabalhadores seguem uma cultura coletivista, as relações são bastante importantes entre si e, para além disso, a competição acaba por ser menor, visto que é um ponto importante neste tipo de culturas. Um dos pontos fracos deste tipo de sociedades é a aversão ao risco, pois a cultura que as pessoas seguem, cria a crença de que, ao não seguir o padrão pré-estabelecido, não se sentem bem consigo mesmas por fugirem, mais uma vez, ao padrão emocional de que estão habituadas. Daí, Portugal não escalar mais de uma forma positiva o ranking dos países mais inovadores. É um país de compromisso, de evitar o máximo o conflito, promover

da melhor forma possível o consenso e, assim, será muito mais difícil inovar e embarcar em novas ideias.

De acordo com a lista dos países mais inovadores apresentado pela *Bloomberg* em 2018, Portugal encontra-se no 30º lugar, o que representa uma subida da sua posição face ao ano anterior, 2017 (Jamrisko & Lu, 2018).

Nesta lista foram utilizados sete critérios e, no caso de Portugal, os critérios com a pontuação mais elevada são correspondentes à densidade de alta tecnologia e à área das patentes.

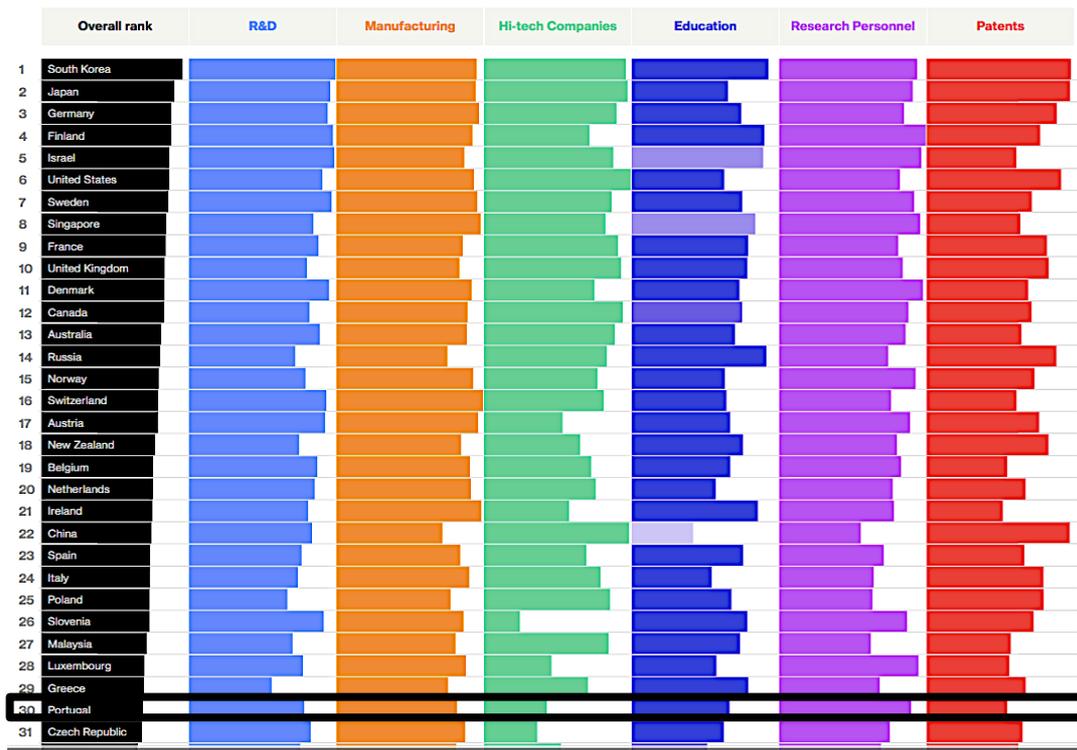


Figura 4 - Ranking Geral dos países inovadores em 2015. Fonte: (Coy, 2015)

Na figura 4 é apresentado um termo de comparação com os países que se encontram acima de Portugal. Em termos de *Investigação e Desenvolvimento*, não se apresenta tão longe da média dos outros países (retirando os primeiros sete países, onde os seus níveis são os mais elevados). De acordo com as informações disponibilizadas no Pordata, constata-se que Portugal foi apostando cada vez mais em atividades de investigação e desenvolvimento (Pordata, 2018)

### **Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento: setor das empresas**

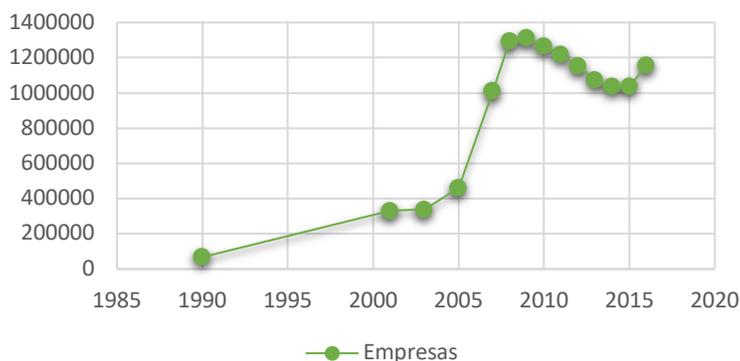


Gráfico 2 - Despesas de atividades de investigação e desenvolvimento: setor das empresas. Baseado em: (Pordata, 2016)

Segundo o (IAPMEI, 2017), existe o objetivo em Portugal de se aumentar a intensidade de I&D nas empresas, existir valorização económica, aumentar os projetos e atividades em cooperação entre as empresas e as restantes entidades do sistema de I&D, desenvolvimento de novos produtos e serviços, reforçando as atividades de maior intensidade tecnológica e de conhecimento, assim como aumentar a participação nacional nos programas e iniciativas internacionais de I&D. No gráfico 2, tendo sido retirado de um estudo realizado pelo Eurostat (Eurostat, 2016) e pelo Pordata (Pordata, 2016) onde estão representadas as despesas que Portugal teve ao longo dos anos com a Investigação e Desenvolvimento. Ao fortalecerem em Portugal as medidas referidas anteriormente, só promovem, cada vez mais, o interesse por parte das empresas em se desenvolverem de forma evolutiva e quebrar o padrão da comodidade. No entanto, ainda existe algum caminho a percorrer, visto que Portugal está muito abaixo dos níveis médios europeus, registando uma queda nas despesas a partir do ano de 2009 até ao ano de 2015, como se pode observar no gráfico 3.

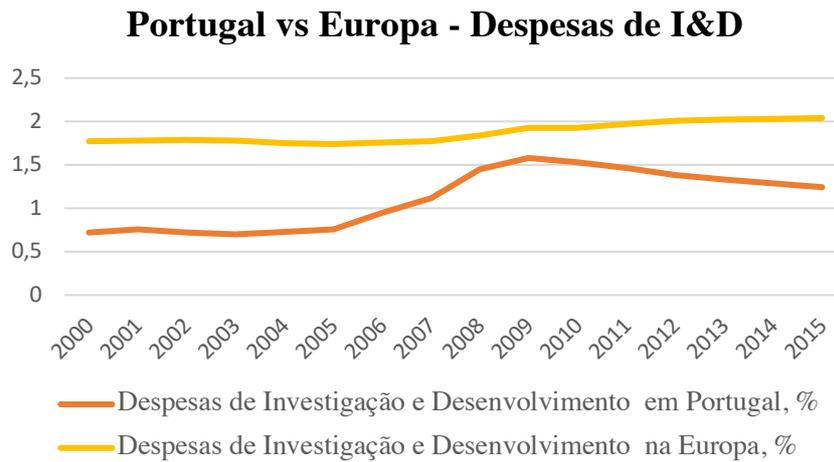


Gráfico 3 - Despesas com I&D. Fonte: Eurostat (2016)

Para que este cenário seja alterado, é necessário que existam pessoas inovadoras que estejam dispostas a dar o seu contributo, que não se acomodem apenas àquilo que lhes é pedido num dia normal de trabalho. Devem ser perfeccionistas o suficiente para criar algo que seja apelativo aos restantes, que sejam pessoas trabalhadoras e dedicadas àquilo que realmente as faz sentirem-se concretizadas, e que conheçam as várias realidades para apresentarem um pensamento “fora da caixa”. Ao nível do Pessoal de Investigação, Portugal encontra-se bem posicionado para com a média que a União Europeia apresenta. Segundo um estudo realizado pela Eurostat (Eurostat, 2016), representado pelo gráfico 4, a percentagem de população ativa que se encontra ligada à Investigação e Desenvolvimento tem registado um crescimento bastante positivo, tendo, ao longo dos anos, vindo a aproximar-se da média europeia.

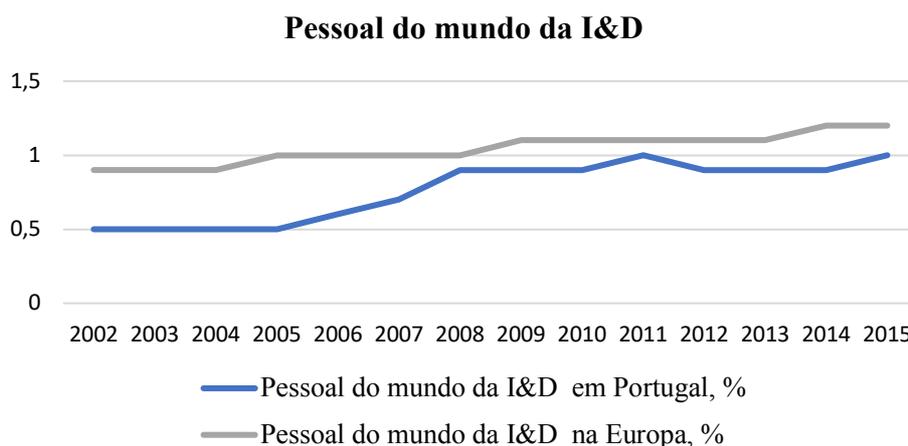


Gráfico 4 - Pessoal ligado à Investigação e Desenvolvimento. Fonte: Eurostat (2016)

Existem várias personalidades que mantiveram este pensamento “diferente” e acreditaram que era possível ser diferente, como por exemplo, os famosos Mark

Zuckerberg, Steve Jobs e, mais recentemente, os dois irmãos John e Patrick Collison que, com apenas 26 e 28 anos, respetivamente, são considerados pela revista *Forbes* os dois mais jovens bilionários do mundo (Au-Yeung, 2018), “transformando sete linhas de código em 9,2 biliões de dólares”, segundo (Vance, 2017). São as pessoas que estão mais ligadas à Investigação e ao Desenvolvimento e, em conjunto com as suas ideias brilhantes, que se conseguem sobressair dos restantes.

Ao nível das empresas de alta tecnologia, Portugal apresenta valores abaixo da média dos 30 países que se encontram acima deste. As 200 maiores empresas portuguesas de tecnologia em Portugal estão listadas segundo o volume de negócios declarado em 2016. Segundo Oliveira (2017), as “maiores do Portugal Tecnológico” distinguem, também, empresas dos setores mais tradicionais. Assim, existem prémios para as que mais invistam em tecnologia e desenvolvimento nas áreas do vinho, dos têxteis, do calçado e da agricultura. No entanto, ainda existe muito por se fazer em Portugal, para que a transformação digital que está a transformar os Estados Unidos e a Europa seja aproveitada, na sua plenitude, pelas empresas portuguesas (Oliveira, 2017).

No que toca às patentes, Portugal apresenta-se abaixo da média, tendo em conta os 29 países que lhe antecedem. De acordo com o estudo realizado pela Pordata (Pordata, 2013), Portugal apresenta um número bastante reduzido no que toca aos pedidos de patentes de alta tecnologia à Organização Europeia das Patentes. Portugal apresentou, em média, no ano de 2013 cerca de 16,2 pedidos, segundo o mesmo.

Em 2018, segundo Ringel, Zablitz, Grassl, Manly, & Möller (2018), as 50 empresas mais inovadoras são apresentadas na figura 5.

1	Apple	11	Airbnb	21	Siemens	31	Intel	41	3M
2	Google	12	SpaceX	22	Unilever	32	NTT Docomo	42	SAP
3	Microsoft <sup>1</sup>	13	Netflix	23	BASF	33	Daimler <sup>3</sup>	43	DuPont
4	Amazon	14	Tencent	24	Expedia	34	AXA	44	InterContinental Hotels Group
5	Samsung <sup>2</sup>	15	Hewlett-Packard	25	Johnson & Johnson	35	Adidas	45	Disney
6	Tesla	16	Cisco Systems	26	JPMorgan Chase	36	BMW	46	Huawei
7	Facebook	17	Toyota	27	Bayer	37	Nissan	47	Procter & Gamble
8	IBM	18	General Electric	28	Dow Chemical	38	Pfizer	48	Verizon
9	Uber	19	Orange	29	AT&T	39	Time Warner	49	Philips
10	Alibaba	20	Marriott	30	Allianz	40	Renault	50	Nestlé

Figura 5 - The most innovative companies 2018. Fonte: (Ringel, Zablit, Grassl, Manly, & Möller, 2018)

Nenhuma das 50 empresas acima apresentada é portuguesa, o que indica que Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer ao nível da tecnologia e inovação, para que consiga alcançar este *ranking* das empresas mais inovadoras

### **Capítulo III: Objetivos de Estudo e Questão de Investigação**

Em qualquer estudo e/ou investigação que se desenvolva, é necessário a existência de um propósito, ou seja, alcançar um objetivo final que venha a enriquecer a literatura existente até ao momento. Assim, o presente estudo procura dar resposta à seguinte lacuna / necessidade encontrada na literatura: Fernandez, Roy, & Chiambaretto (2017), ao longo seu estudo de caso, referem que os projetos de inovação exigem diferentes tipos de estruturas de projetos de acordo com o grau de inovação e de risco, tendo como principal foco a importância da governança no que toca à competição entre as empresas. De acordo com os mesmos autores, é sugerida investigação mais aprofundada no que toca aos tipos de governança que a gestão das empresas deve aplicar tendo em conta os projetos em si.

De acordo com esta necessidade encontrada, surge assim a seguinte questão de investigação:

A governação que se faz sentir dentro da empresa, será a mais relevante/ adequada à gestão dos projetos, tendo em conta o seu grau de inovação e o risco envolvido?

A questão de investigação prende-se com a necessidade de se analisar se o tipo de gestão que norteia os trabalhadores da Altice Labs, tendo em conta o grau de inovação e o risco dos projetos serem, ou não, bem-sucedidos, será, ou não, adequado, tendo em conta, não só o sucesso de vendas, mas também todos os fatores internos que lhes estão diretamente relacionados. Perceber, assim, como é que os trabalhadores se vêm e se sentem em relação à gestão da Altice Labs.

Serão focadas, ao longo deste trabalho, as opiniões dos trabalhadores acerca da inovação, da motivação, das recompensas, do estilo de liderança, da competição, da partilha de conhecimento, da experiência com os processos de inovação e do papel dos clientes. Assim, pretende-se analisar se existe um incentivo e motivação para que os funcionários possam inovar.

Num mundo tecnológico empresarial B2B, todas as pessoas que incorporam a empresa trabalham todos os dias para que, no fim, o cliente final fique com altos níveis de satisfação no que toca ao produto final. Por forma a ter uma imagem mais clara para se chegar a conclusões reais, e, ainda, estarmos perante um problema contemporâneo, o método do caso de estudo a utilizar terá de ser o mais adequado. Assim, opta-se pela utilização de uma metodologia mista – envolvendo um *focus group* – e, por outro lado,

tratando-se de um fenómeno que se verifica na empresa, a realização de um inquérito *online* em mais larga escala aos envolvidos será também adequado.

O presente estudo tem, então, como principais objetivos:

- Perceber, por parte dos entrevistados no *focus group* e dos participantes no inquérito, quais são os tipos de governança pelos quais se gerem, tendo como base o grau de inovação envolvido;
- Perceber se os trabalhadores se encontram motivados no seu dia a dia, e, ainda, se procuram fazer mais e melhor;
- Perceber se os trabalhadores são inovadores e se recebem recompensas por serem pessoas com pensamentos “fora da caixa”;
- Perceber como é que os trabalhadores vêm a gestão de topo;
- Perceber como é que é vista a concorrência e os preços na empresa;
- Perceber o papel dos clientes nos processos de inovação, assim como o aproveitamento do seu *feedback*;

É necessário reforçar que é importante que exista o cruzamento entre o mundo teórico e o mundo empírico, já que o estado de arte é bastante importante para que se possa complementar o que foi feito na prática.

De referir ainda que o orientador de estágio na Altice Labs quis que um *output* do estágio fosse o determinar uma só expressão que representasse uma forma de calcular todos os preços na Altice Labs (detentoras de mais ou menos inovação).

## **Capítulo IV: Caracterização da Empresa Altice Labs**

A Altice é uma empresa onde a sua ação, há mais de 65 anos, é ser um acelerador crucial para a entrega de serviços digitais de comunicação avançada. É um percurso cheio de conquistas notáveis, desenhando, ao longo de todos estes anos um sólido trajeto (Altice Labs, 2018):

- Nos anos 50/60, Portugal torna-se no primeiro país com uma rede telefónica completamente automatizada, onde surge a comutação automática e a comutação analógica; nos anos 70/80 desenvolveu-se a digitalização total na rede de transmissão, eletrónica, comutação e transmissões digitais. Os sistemas de gestão de redes começam a fazer parte da empresa;
- Os anos 90 são marcados pelo surgimento de oportunidades de colaboração internacional em I&D, pela transmissão da banda larga e das redes inteligentes. Ao longo destes anos 90, a empresa foi ganhando prestígio, começando a traçar um caminho bastante interessante: em 1991 a Altice ganha o Prémio Nacional de Engenharia, pelo INESC; em 1993 surge o *Broadband*, a primeira ligação através da banda larga ATM (Aveiro- Madrid); em 1995 surge o MIMO, o primeiro serviço móvel pré-pago do mundo;
- Ao longo dos anos seguintes a empresa dá um grande passo. Em 2000 dá-se a internacionalização da empresa, o aparecimento das redes móveis e a televisão e multimédia são integradas; em 2002, a empresa volta a ganhar outro prémio, com elevado prestígio “Melhor Empresa do Ano”, “Melhor Empresa de Telecomunicações” pela EXAME; 2003 é um ano que é marcado pelo aparecimento do Portal Móvel I9, o primeiro serviço comercial de TV em direto sobre GPRS; em 2005 surge o pico DSLAM, onde Portugal se torna o 4º país no mundo com cobertura total de banda larga e em 2006 ganha o “Prémio Inovação 2006” pela EXAME Informática pela implementação do pico DSLAM; em 2007 é criada a MEO, um serviço inovador de TV Interativa e, ainda, é premiada com o “Prémio Melhor Empresa de Telecomunicações”, pela EXAME; em 2008 e em 2009 recebe o prémio de “Melhor Empresa de Telecomunicações” pela EXAME; e o prémio de “Melhor Programa de Estágios”, em 2009, assim como aparece o IEL (Fórum de Estágio de Bahia) e, ainda, o “*eLearning* Brasil”; em

2010, recebe o prémio “*eLearning Brasil*”, é gerado o primeiro GPON, o primeiro ONT interoperável, e o ACM (execução campanha contextual em tempo real de um para um) e, ainda, ganha o “Certificado ONT” pela BBF MEF; em 2011 é apresentado o “MEO GO! A minha TV em movimento” e ganha o prémio “INVENTA: Futuro e Comunicações” pela INPI/CGD; em 2012 surge o M2M, um serviço de comunicações máquina a máquina, ganha o prémio “Produto Inovação COTEC” e a “Certificação de Conformidade TM *Forum Fremworkx 12*” pela *TMForum*; em 2013 ganha o “Certificado *Carrier Ethernet 2.0*” pela CE2.0 MEF; em 2014 começa a operar-se com o ABC (*Advanced Business Communications*) e recebe o prémio “*App Stevie Awards*” pelo MEO GO; e, por fim, em 2015 é caracterizado pela NG PON2, ou seja, são feitos os testes de campo num operador *Tier 1* dos EUA.

A Altice Labs é uma empresa que se encontra representada na cidade de Aveiro, em Portugal, e consegue, ainda, estar bastante bem representada no mundo, com polos em França, Israel, República Dominicana e Estados Unidos. Para um futuro próximo, a Altice Labs decidiu alargar o centro de atividade para a cidade de Viseu, ao abrigo do programa “Viseu Investe”. Será a primeira descentralização de um laboratório da Altice Labs. Em Aveiro, a Altice Labs está situada em pleno coração da inovação do Grupo Altice. Geograficamente, em Aveiro, a Altice Labs está sediada no edifício da antiga PT Inovação, acabando por partilhar o mesmo ADN que esta, a mesma vocação para a inovação e, principalmente, o desenvolvimento de novas soluções, novas tecnologias e as melhores tendências na área das telecomunicações. Na PT Inovação, onde há mais de 20 anos, surgiu o primeiro pré-pago do mundo e, foi sendo palco de tantos outros lançamentos inovadores, sai como uma rampa de lançamento para as novas operações detidas pela Altice. “Portugal tem uma cultura de inovação excepcional e a Portugal Telecom é um exemplo para o mundo. E é por isso que, naturalmente, nós construiremos a Altice Labs a partir de Portugal”, afirma Patrick Drahi, presidente do Conselho de Administração da Altice (Labs, 2016). Armando Pereira, Presidente do Conselho de Administração da PT, cita que “A Portugal Telecom é o símbolo da inovação ao serviço da economia, do país, de todos os Portugueses. Com a Altice, esta inovação vai ser reforçada, multiplicada e será colocada ao serviço de todo o mundo” (Ribeiro, 2016).

A Altice Labs apresenta, assim, uma missão bastante inovadora: apoiar os seus clientes na construção de inovação tecnológica e criação de valor, conseguindo-lhes oferecer as soluções mais avançadas e diferenciadoras. É com orgulho que a Altice Labs se vê como um motor de transformação e inovação, onde visa melhorar a vida das pessoas e das empresas, utilizando aquilo que melhor faz: tecnologia, serviços e operações.

Os pilares que norteiam toda a atuação, fonte de inspiração e diferenciação da Altice Labs passam pela Inovação, o Saber e Fazer, Excelência, Credibilidade e Liderança. No que toca à Inovação, passa por investigar, desenvolver, criar, surpreender pela atividade, provocar inovação, mudança e antecipar o futuro. O estar na vanguarda das novas tecnologias e trabalhar para criar os melhores e mais avançados produtos são as premissas que guiam o dia-a-dia da Altice Labs. É o inovar para que se consiga construir um mundo melhor. O “saber e fazer” passa por unir os talentos e capitalizar os esforços, mobilizar os recursos internos e externos e valorizar a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência. A Altice Labs é uma empresa que trabalha com equipas de excelência: coesa, motivada e empenhada em atingir as metas que são propostas. Preocupam-se em enraizar o *networking* na atuação da empresa, cooperando com algumas universidades de elevada reputação e institutos de I&D, tanto a nível nacional como a nível internacional. É baseada nos valores da disponibilidade, abertura e empatia que se conseguem construir relações que dão bons frutos, dando origem a relações de parceria e colaboração com os seus clientes. No que toca à excelência dentro da empresa, o trabalho tem de ser feito com o máximo de rigor, atenção ao detalhe, perseverança e a paixão que faz com que os trabalhadores procurem investigar cada vez mais, que se desenvolvam, apliquem, implementem, gerem valor, assumam as responsabilidades sempre que necessário e superem as expectativas. Devem assumir que devem ser os melhores. A cada dia, as equipas aplicam o *know-how* na busca de melhores e mais inovadoras soluções, transformando conhecimento e experiências em valor, tanto para os clientes como para as pessoas e para a sociedade. A credibilidade também é um dos pilares importantes, pois o respeitar dos compromissos, cumprir promessas, procurar a excelência em tudo o que se faz, garantir a qualidade, fiabilidade e segurança é muito importante para que se consigam bons resultados. São equipas que agem de acordo com objetivos, são transparentes nas suas ações e agem com integridade e responsabilidade. O facto de conseguirem responder às necessidades dos clientes, acabam por conseguir conquistar a sua confiança. A experiência *know-how* e os resultados alcançados acabam por inspirar a

confiança dos parceiros, dos clientes e do mercado. A liderança, numa empresa como a Altice Labs, deve ser bastante familiar para com os seus trabalhadores, pois estar na linha da frente é ser uma referência merecedora de respeito e confiança, e deve assumir a relevância das suas ações e saber antecipar, ter iniciativa e pró-atividade. São exigentes consigo mesmos, e sabem que têm de ter a responsabilidade e a determinação de agir sobre as necessidades que lhes são apresentadas. “Aqui, na Altice Labs, como em todo o país, o nosso investimento vai fomentar a formação, o saber, a investigação e a inovação. Em Portugal, o nosso compromisso é estar ao serviço dos portugueses para lhes oferecer sempre o melhor. Hoje e amanhã”, afirmou Alfredo Pereira, Presidente do Conselho de Administração da PT (Labs, 2016). Altice Labs é, então, uma empresa que tem como missão ser o motor e o acelerador de inovação tecnológica e transformação, tanto para empresas como para pessoas e sociedades, com o intuito de construir uma vida e um futuro melhor. Têm, ainda, o desejo de serem pioneiros e líderes no desenvolvimento de novas tecnologias e novas soluções para o mercado das telecomunicações, das tecnologias e sistemas de informação. Inovação é um mote para esta empresa, regendo-se na conversão do conhecimento gerado pelos ciclos de I&D em produtos, serviços, soluções, modelos de negócio ou otimização de processos, criando assim uma diferenciação reconhecida pelo mercado e pela sociedade em tudo o que se faz. O modelo de inovação que está por detrás das atividades da área da gestão e dinamização da (antiga) PT Inovação, baseia-se na norma NP4457, pela qual são certificados. Assim, de acordo com esta norma, conseguem regular-se as três interfaces essenciais, pelo que devem fluir de forma a manter uma capacidade de inovação e diferenciação a médio e longo prazo, tanto ao nível de mercado, como ao nível da tecnologia e da organização. Na vertente da gestão da inovação, o grande objetivo está na monitorização do estado da inovação, quer internamente, quer na forma como se expressa para o exterior. É uma empresa que se envolve continuamente em projetos colaborativos, pois faz parte da estratégia sustentada da empresa e da sua liderança tecnológica. Assim, fazem parte de um setor que é ativo no ecossistema da inovação.

As atividades de inovação exploratória giram em torno de temas estratégicos, nomeadamente as tecnologias *cloud* (computação e rede), *smart living*, Internet das coisas, *big data*, segurança e privacidade, serviços digitais e plataformas, 5G e redes do futuro, incluindo o quadro de evolução ótica. Ao realizar o estudo nestas áreas, permite à

empresa transformar o conhecimento em inovação tecnológica para criar diferenciação e valor no mercado.

A interface do mercado realiza-se recolhendo e analisando, realmente, as necessidades de negócios dos clientes complementando com a análise dos relatórios que são referentes a esta área. Quanto à interface da tecnologia, estabelecem-se certas parcerias de longa data com as entidades do sistema científico e tecnológico, tanto a nível nacional como internacional, consubstanciadas a projetos de I&D com financiamento externo ou interno. Assim, têm resultado certas linhas de trabalho estratégicas que resultam em produtos e serviços diferenciadores para o grupo. Por fim, no que toca à organização, são desenvolvidas uma serie de iniciativas estruturadas com o objetivo de inspirar e estimular, constantemente, uma cultura de inovação, ou seja, transferindo a cultura do “Porquê?” para a cultura do “Porque não?”. Atualmente, a Altice Labs, para promover e reconhecer o empreendedorismo e o talento tecnológico, assim como para promover a sua marca, no sentido de contribuir, ativamente, para o desenvolvimento e competitividade dos mercados em que opera, lança o *Altice Innovation Awards*. É um prémio que foi lançado em 2018, em Portugal, França e Israel, com o objetivo de promover a Altice Labs como uma empresa líder na área da inovação, como também promover a consciência da marca da Altice e, ainda, promover o empreendedorismo e a inovação nas geografias empresariais da Altice.

No que toca aos mercados-alvo, no relatório realizado em 2017, relativo ao ano de 2016, a Altice Labs direciona as suas vendas para os mercados europeus, africanos, asiáticos e americanos (norte e sul). É de realçar que, de acordo com a figura 6, a Altice Labs, no que toca às receitas operacionais, na visão por mercados, a Europa detém cerca de 58%, passando para a América do Sul com 21%, África com 11%, Ásia com 7% e, por fim, a América do Norte/Central com a percentagem mais baixa de 3%.

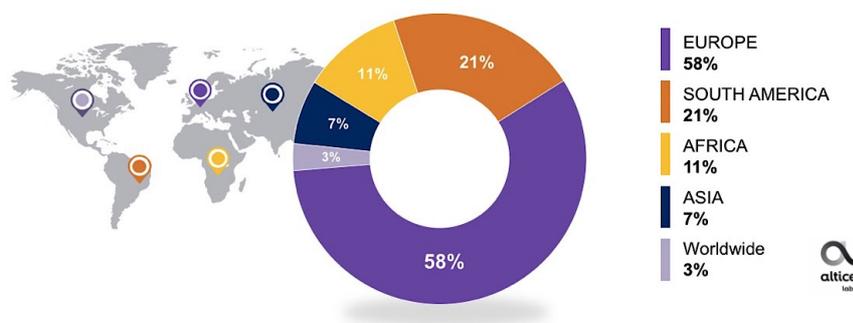


Figura 6 – Mercados Alvo da Altice Labs. Fonte: Altice Labs;

Ao nível das receitas, de acordo com a figura 6, 30% advém das receitas de novos desenvolvimentos e 70% provêm de outros. Teremos o *opex*, ou seja, o custo associado à manutenção dos equipamentos e aos gastos de consumíveis e outras despesas operacionais, necessários à produção e à manutenção em funcionamento do negócio (temos aqui 80% dos custos), e o *capex*, ou seja, o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou serviço ou, ainda, manter em funcionamento um negócio (temos aqui 20% dos custos). Assim, 20% estão relacionados com a Investigação, Desenvolvimento e Inovação, enquanto os restantes 80% são destinados a outros. Na Investigação, Desenvolvimento e Inovação, tendo um *budget* de 15 Milhões de euros, 3,3 Milhões, ou 22% do *budget* está destinado à inovação exploratória, enquanto 11,7 Milhões de euros, cerca de 88%, está destinado ao desenvolvimento de soluções inovadoras comerciais.

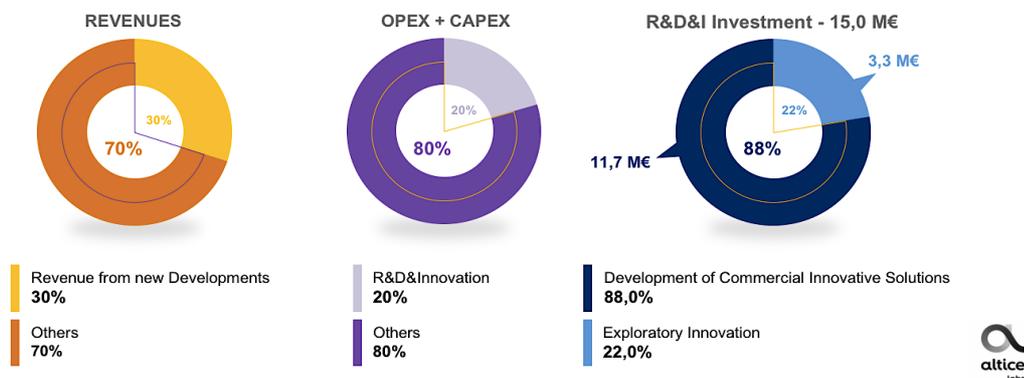


Figura 7 – O lado financeiro da Altice Labs. Fonte: Altice Labs;

No que toca à área da contabilidade da empresa, tendo em conta uma visão dos últimos 5 anos, pode afirmar-se que as receitas operacionais consolidadas são operações que são decorrentes das operações normais da empresa, dando como exemplo as vendas dos produtos e serviços e a prestação de serviços. Em 2015, a PT Inovação é comprada pela Altice, e a empresa melhora as suas receitas no ano de 2016.

No que toca aos recursos humanos da Altice Labs, existem cerca de 476 trabalhadores, número retirado do relatório anual, um número que veio a decrescer ao longo dos últimos quatro anos. Destes 476 trabalhadores, 68% são graduados, 7,4% são técnicos e 23,8% têm pós-graduação ou PhD.

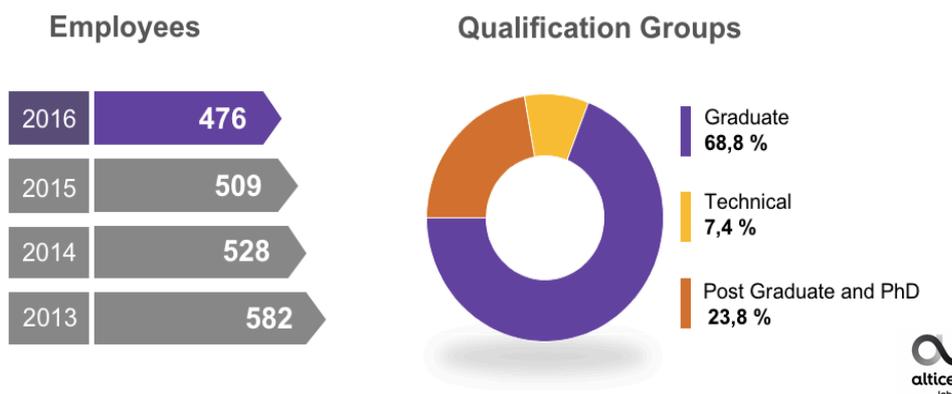


Figura 8 – Número de Recursos Humanos da Altice Labs. Fonte: Altice Labs

Destes 476 trabalhadores, é de referir que cerca de 24,9% são do sexo feminino, enquanto que 75,1%, a grande maioria, são do sexo masculino (figura 9).



Figura 9 – Género dos trabalhadores da Altice Labs. Fonte: Altice Labs;

Ao nível da distribuição de idades dos 476 trabalhadores, a grande maioria foca-se no intervalo entre os 30 e os 39 anos de idade, com uma percentagem de cerca de 40%. Quanto à média de anos em que os trabalhadores já se encontram a trabalhar na Altice Labs vem rondar os 29,9% no intervalo dos 4 aos 9 anos de ligação à empresa, seguido do intervalo entre os 10 e os 19 anos, com uma percentagem de cerca de 29,4%.

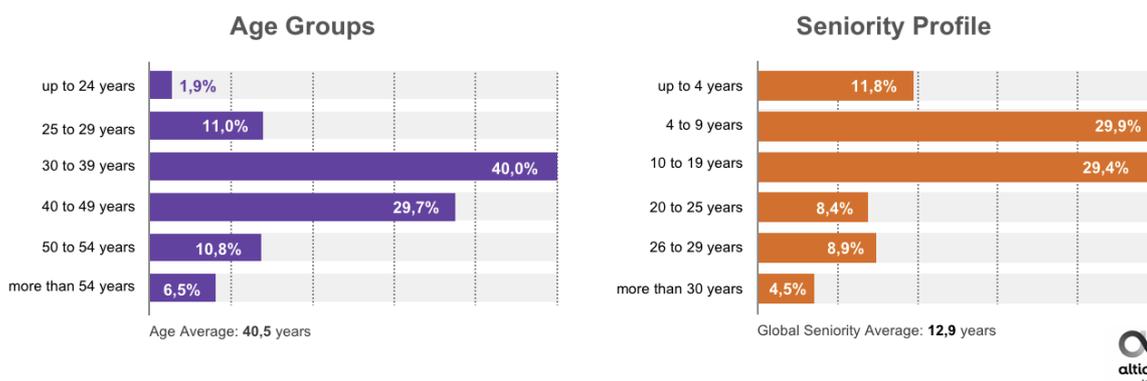


Figura 10 – Perfil dos trabalhadores da Altice Labs. Fonte: Altice Labs;

Ao nível das suas ofertas, a Altice Labs oferece uma ampla gama de produtos, apresentando-se organizados em cinco categorias (ver anexo 1).



## **Capítulo V: Plano de Investigação**

### **5.1. Metodologia - Introdução**

A metodologia tem como função “velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas à investigação.” (Coutinho, 2014, p.24).

Num processo de investigação, é bastante importante ser definida a natureza de investigação. Deve explicar-se, então, detalhadamente, os princípios metodológicos e os métodos a utilizar. A natureza de investigação, neste caso, é exploratória, ou seja, o grande objetivo passa por explorar um determinado problema de forma a poder contribuir com uma nova perspetiva, tendo por base toda a compreensão e revisão da literatura, sobre um novo problema e relativamente pouco estudado até à data.

Uma investigação exploratória é flexível e versátil e, ainda, utiliza métodos de investigação qualitativos e quantitativos (Malhotra, 2010).

Para que a investigação siga um caminho delineado, este estudo segue uma metodologia mista. A união dos pontos fortes de ambas as metodologias (quantitativa e qualitativa) traz grandes benefícios. Por outro lado, as fraquezas acabam por se compensar mutuamente, sendo assim uma mais valia (Bryman & Bell, 2011). Desta forma, fez-se uma pesquisa qualitativa (pesquisa com base num *focus group* e / ou entrevista grupal, envolvendo dados qualitativos, sem números) e uma pesquisa quantitativa (pesquisa numa escala mais alargada, envolvendo inquéritos e envolvendo números), numa única investigação.

O facto de, segundo Coutinho (2014), sugerir que se deva ultrapassar a “dicotomia do qualitativo/quantitativo”, de forma a que o investigador possa determinar a opção metodológica, pois o “investigador não tem de aderir cegamente a um dos paradigmas, tendo a liberdade de eleger uma relação de atributos que, indistintamente, provenham de um ou de outro, se assim se conseguir uma adaptação flexível à sua problemática.” (Coutinho, 2014, p.35). Existem, assim, segundo Coutinho (2014), três posições que se podem tomar, sendo elas, o princípio da incompatibilidade, no qual, não existe convergência entre os métodos quantitativos e qualitativos, o princípio da complementaridade, onde é aceitável que o investigador “não tenha de se enquadrar em nenhum deles como o único e o melhor” (Coutinho, 2014, p.33) e, por fim, a integração,

no qual se rejeita o confronto existente entre ambos, onde se defendem as alternativas em que os métodos sejam integrados.

A complementaridade será, assim, o mote desta investigação, onde se utilizam os dois métodos, de forma a alcançar a melhor solução para as questões de investigação propostas.

## **5.2. Pesquisa qualitativa - *Focus group***

O *focus group* foi previamente pensado e estruturado, surgindo, assim, um guião orientador, focado em tópicos específicos e as suas anotações encontram-se transcritas na totalidade (ver anexo 4). O guião do *focus group* foi validado (tendo em conta o conhecimento do Professor e Orientador, Manuel Au-Yong Oliveira) e as anotações foram validadas pelos entrevistados. O *focus group* foi realizado a 15 de março de 2018, na empresa Altice Labs, com a duração de duas horas, no qual contou com seis entrevistados. A candidata esteve também presente, assim como o orientador da mesma, perfazendo um total de oito pessoas. No fim do evento, foi realizado um “jogo didático”, idealizado e construído pela candidata, intitulado de “gestor de papel”, com a finalidade de se investigar a gestão de topo da Altice Labs.

A metodologia qualitativa nasce, segundo Coutinho (2014), na sequência das críticas ao positivismo, pois vem recusar a possibilidade de o comportamento humano vir a seguir-se por leis. Baseia-se, assim, no método indutivo, pois o “investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, adotando uma postura de quem quer compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenómeno estudado” (Pacheco, 1993 & Mertens, 1998, cit. por Coutinho, 2014, p.28). É uma metodologia que funciona inversamente, ou seja, o investigador começa por recolher os dados, levanta as questões, forma as categorias de dados, procura padrões / teorias e, por fim, faz a construção da teoria.

Na metodologia qualitativa inclui-se a realização de um *focus group*, pensado e estruturado previamente com a abertura que é necessária a este tipo de reuniões. Segundo Remenyi (2013), a principal função de um *focus group* é permitir aos investigadores ouvir e observar conversas entre os entrevistados. É uma técnica de pesquisa qualitativa, pois o objetivo não é obter acesso ao conhecimento estabelecido, trata-se de uma metodologia de “recolha de dados que, em vez do clássico pergunta-resposta da entrevista individual, adota o formato de uma “discussão guiada” pelo investigador a um grupo de 7-10 pessoas,

em que questões são debatidas em sessões de 1h30 min a 2 horas, apostando-se sobretudo nas “interações” que se geram no grupo durante a entrevista” (Mason & Bramble, 1997, cit. por Coutinho, 2014, p.107) . O *focus group* poderá levar a novas ideias ou a reformulações por parte do investigador. Não se procura obter qualquer consenso num *focus group*, mas sim recolher diferentes opiniões e observar a maneira como interagem entre si, adotando uma discussão guiada. Um *focus group* é moderado por um investigador experiente e, após a finalização deste, procede-se à transcrição das anotações que foram realizadas e / ou gravadas do evento (Remenyi, 2013). Neste caso, não foi permitida a realização da gravação. A postura sentada e o tom de voz dos entrevistados também poderão ser interessantes de se analisar (Remenyi, 2013).

A grande vantagem de um *focus group* é o facto de os entrevistados conseguirem exprimir a sua opinião e os seus argumentos, assim como gerar um ambiente de perguntas entre os entrevistados, de maneira a desafiar as opiniões de cada um (Remenyi, 2013). Alguns autores, segundo Remenyi (2013), sugerem que juntar pessoas num evento deste género permite que os assuntos fluam mais livremente, entre todos, ao contrário das entrevistas estáticas individuais. Ao existir uma dinâmica de grupo, atrai mais indivíduos que queiram exprimir a sua opinião e debater os seus pontos de vista, tornando-se numa mais valia para os investigadores (Remenyi, 2013). A composição do *focus group* foi baseada na base de dados onde se inserem todos os trabalhadores da Altice Labs, e, com a ajuda do orientador dentro da empresa da candidata, Dr. Ricardo Afonso, foram escolhidas criteriosamente seis pessoas para integrar o *focus group*, com o objetivo de dar o maior dos contributos.

Este evento teve um guião semiestruturado (apresentado posteriormente no documento), de natureza exploratória, tendo como objetivos perceber:

- A opinião dos entrevistados em relação à existência de um ambiente propício à inovação que se possa fazer sentir em Portugal;
- Como é que se encontram os níveis de inovação dentro da Altice Labs, referindo o que poderá estar a inibir essa inovação e, pelo contrário, o que poderá estar a melhorar esses níveis;
- O processo de desenvolvimento de novas ideias, percebendo de onde advém a captação de novas ideias e, ainda, o papel dos clientes para a Altice Labs;
- Se a inovação chega a todos os clientes da Altice Labs por igual;

- Como se estabelece o preço de um produto, assim como se têm em conta a concorrência;
- O ambiente entre os colegas que se faz sentir no dia-a-dia na Altice Labs;
- Como é vista a gestão de topo.

O guião ( que é posteriormente apresentado), inicialmente, apresentava cerca de 30 questões, que iriam promover a discussão entre os entrevistados, seguindo os temas idealizados. No entanto, dado o tempo limitado que o evento se proponha a dar e, tendo como objetivo, ouvir as opiniões e os argumentos de cada um dos entrevistados, o guião foi reformulado, diminuído o número de questões para 20 questões. No decorrer do *focus group*, os temas abordados nas perguntas propostas, foram geradas mais três a quatro questões, sendo que algumas das perguntas propostas pela candidata e pelo moderador deram asas a discussões com exemplos interessantes. Inicialmente, o evento estava previsto para ter uma duração de cerca de 1h 30 minutos, ao qual, no dia, foi excedido, tendo sido um evento com um total de, sensivelmente, 2 horas.

## **5.2. Pesquisa quantitativa – questionário**

A metodologia quantitativa também foi utilizada neste estudo, sendo que foi realizada mais distante dos informadores e sem interação direta (Bryman & Belle, 2011). A presente investigação, ao nível quantitativo, focou-se na realização de um questionário online em *Google Forms* (ver anexo 2). O questionário teve como população alvo os trabalhadores da Altice Labs, tendo sido disponibilizado o *link* por envio de *e-mail*. O questionário *online* foi realizado ao longo de duas semanas, de 29 de março de 2018 a 16 de abril de 2018, e obteve 48 respostas válidas diante de um universo de 476 funcionários (uma taxa de resposta de 10,08%). O grande objetivo deste processo de inquérito foi o de alcançar o maior número de respostas possíveis, em todos os momentos, de forma a conseguir reunir-se uma maior diversidade de opiniões / perspetivas de forma a responder às questões de investigação descritas.

Os questionários, segundo Remenyi (2013), são frequentemente utilizados em investigações académicas. Os questionários são percebidos como uma característica comum da sociedade do séc. XXI, e são uma técnica poderosa, quando bem utilizados, na investigação académica, contando com um estudo e atenção cuidadosa antes de ser

publicado. O questionário é, assim, uma recolha de dados ou evidências que consiste numa lista ou série de perguntas específicas que, quando respondidas por um grupo apropriado, ajudará a conduzir o investigador a uma maior compreensão da(s) questão(s) de pesquisa (Remenyi, 2013). Apesar de os questionários, tradicionalmente, serem feitos e distribuídos em formato papel, no mundo académico, de forma a conseguir chegar ao maior número de inquiridos, é comum apresentar o questionário por meio das novas tecnologias, pela Internet, em vez de ser em papel. Por esta via, é possível a existência de uma maior rapidez à resposta dos questionários e com um menor custo para a candidata (Remenyi, 2013). Na maioria das vezes, os dados recolhidos têm como objetivo final a análise estatística, mas alguns questionários são projetados para serem analisados e interpretados de forma qualitativa, ultrapassando assim a divisão quantitativa-qualitativa na investigação académica (Remenyi, 2013).

O questionário é complementado com questões estruturadas, sendo que cada pergunta é claramente definida, não recorrendo a palavras ambíguas (Malhotra, 2010). As questões apresentadas nos questionários seguem uma linha de resposta, ou seja, já apresentam um formato de resposta pré-definido. As questões passam por três categorias: resposta aberta, questões de escolha múltipla e questões com escala de 5 pontos, ou seja, com base na escala de *Likert*. A escolha de uma escala apropriada é uma questão relevante para o desenvolvimento do questionário, pois existem várias escalas que podem ser utilizadas e o investigador necessita de refletir sobre qual delas será a mais apropriada. A escala de *Likert*, homenagem a *Rensis Likert*, é uma medida psicométrica que é frequentemente utilizada em questionários, podendo escolher a escala de 5, 7 e 9. Neste caso, será utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos, de forma a medir a concordância com a afirmação apresentada (Remenyi, 2013).

Para realizar a análise dos dados qualitativos e quantitativos, foram utilizados o programa Excel e o software WebQda, respetivamente. O software WebQda foi utilizado pela sua capacidade de organização e análise de dados. É um software que analisa texto, vídeo, imagem e funciona como um ambiente colaborativo e distribuído com base na internet (Sousa, Costa, Moreira, Sousa, & Freitas, 2016). Com a ajuda deste software, dividiu-se a informação das cinco primeiras perguntas do questionário em diferentes códigos e, posteriormente, em subcódigos de forma a ficar toda a informação muito mais organizada. Os códigos e os subcódigos acabam por ser importantes, pois conseguem resumir muita informação apenas numa só palavra, guiando, de uma forma mais

interativa, toda a informação. É uma forma diferente de pensar sobre o texto (Gibbs, 2012). Posteriormente, foram criadas matrizes e esquemas de forma a organizar a informação e a retirarem-se as devidas conclusões. O programa Excel foi utilizado para o tratamento dos dados quantitativos, criando-se tabelas e gráficos com as respostas dadas pelos inquiridos e, posteriormente, desenvolveram-se tabelas para a realização de um teste não paramétrico, o do qui-quadrado, de forma a proporcionar as devidas conclusões ao estudo. Todo o processo matemático foi baseado em Oakshott (2016).

O questionário, realizado à Altice Labs, intitulado de “A Inovação na Altice Labs”, foi dividido em três blocos principais:

- Questões de resposta aberta acerca da posição de Portugal face ao mundo da inovação, a posição que a Altice Labs toma, assim como o porquê dessas opiniões. Perceber, também, a opinião dos entrevistados em relação ao que poderá estar a melhorar ou a inibir a inovação na empresa e se, porventura, é fácil distanciarem-se do *status quo*;
- Questões com respostas com base na escala de Likert de 5 pontos, nas quais se pretende perceber se os trabalhadores são recompensados formalmente e informalmente, o estilo de liderança que preferem, como são as pessoas inovadoras e como são vistas, se existe competição interna e se a consideram saudável. Saber se a Altice Labs usa plataformas de partilha de conhecimento, se os trabalhadores são motivados e se procuram fazer mais, o papel dos clientes e se o grau de inovação poderá variar a probabilidade do produto ser bem sucedido;
- Dados sociodemográficos: género, faixa etária, nacionalidade, habilitações literárias e tempo de serviço na Altice Labs.

## **Capítulo VI: Análise de Dados**

### **6.1. Análise do *Focus Group***

#### **6.1.1. Introdução**

A realização deste *focus group*, teve como principais objetivos perceber como é que é vista e tratada a inovação dentro da empresa, analisar as opiniões internas sobre uma grande empresa como a Altice Labs (quais os problemas encontrados e, também, o que poderá estar a melhorar esses mesmos problemas), o papel dos clientes para a empresa e vice versa, os preços que são gerados para os produtos, como é que a empresa lida com a concorrência e, por fim, como é que os trabalhadores vêem a gestão de topo.

As pessoas que foram convocadas para estarem presentes no *focus group* foram selecionadas, prévia e criteriosamente, pela candidata e pelo seu orientador na empresa, de forma a serem pessoas que estivessem por dentro dos temas a serem tratados no evento, para conseguirem dar o seu melhor contributo para este estudo. Os entrevistados foram contactados através do e-mail e do contacto telefónico através do orientador na empresa, Dr. Ricardo Afonso. No e-mail de contacto foram referidos os temas que o *focus group* iria focar, de forma a que os envolvidos estivessem focados. O *focus group* realizou-se no dia 15 de março de 2018, com seis pessoas internas da Altice Labs, mais a candidata e o orientador da mesma, o Professor Manuel Au-Yong Oliveira, que passou a ter o papel de moderador, como já foi referido anteriormente. O guião do *focus group* foi o fio condutor para guiar a conversa, dando liberdade a que surgissem novas perguntas, tanto da parte da candidata e do moderador, como da parte dos entrevistados. As questões foram as seguintes (questões essas baseadas em conhecimento adquirido durante o estágio):

- 1- Têm experiência a nível internacional?
- 2- Fizeram parte de equipas de desenvolvimento internacionais?
- 3- Na vossa opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação [de forma genérica e / ou face a outras realidades que possa conhecer]?
- 4- Consideram esta empresa inovadora?
- 5- Como se poderia melhorar a inovação nesta empresa?
- 6- O que poderá estar a inibir a inovação na empresa?
- 7- O que poderá estar a melhorar os níveis da inovação na empresa?
- 8- Pensam na Inovação e em como desenvolver novas ideias?

- 9- A vossa inovação tem em conta o que a concorrência já lançou?
- 10- Tendo a Altice um produto novo a ser lançado, e, tendo um cenário positivo com a venda dos produtos anteriores, esperam ou não para lançarem esses produtos novos?
- 11- A inovação chega por igual a todos os vossos clientes?
- 12- Como é que as ideias dos clientes são transpostas para os vossos produtos?
- 13- Aceitam as sugestões de melhoria de produtos dos clientes?
- 14- Como estabelecem o preço de um produto?
- 15- Como é que analisam a concorrência?
- 16- Quais são os vossos principais concorrentes?
- 17- As pessoas inovadoras são recompensadas formalmente? (prémios, dinheiro, férias adicionais...).
- 18- Os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores?
- 19- Os colegas, por norma, colocam os inovadores à parte, deixando de se misturar com eles(as)?
- 20- Consideram que é importante a existência de competição interna?
- 21- É saudável a competição entre os colegas?
- 22- Existe na Altice Labs uma plataforma de partilha de conhecimento?
- 23- Ao nível de trabalho no dia-a-dia, a empresa prefere que trabalhem em grupo ou sozinhos?

A realização do *focus group* aconteceu nas instalações da Altice Labs, em Aveiro, o local de estágio da candidata. Como não foi possível fazer a gravação do evento, foram retiradas anotações de forma intensiva, de forma a conseguir anotar as discussões geradas. A tabela 1 apresenta a informação geral dos entrevistados, no entanto, a pedido dos mesmos, irão ficar em anonimato. Serão, então, identificados por “Anónimo 1”, “Anónimo 2”, “Anónimo 3”, “Anónimo 4”, “Anónimo 5” e “Anónimo 6”, adicionando-se a área em que cada um trabalha.

<b>Entrevistados</b>	<b>Área</b>
Anónimo 1	Sistemas de Suporte às Operações
Anónimo 2	Desenvolvimento dos Sistemas de Rede
Anónimo 3	Gestor de Negócios da área comercial dos produtos para a rede
Anónimo 4	Departamento de Excelência Computacional: CTI
Anónimo 5	Departamento de Redes e de Plataformas
Anónimo 6	Comercial: Diretor da Área Comercial

Tabela 1 – Identificação dos trabalhadores presentes no focus group;

Após todas as informações apresentadas relativamente ao *focus group*, passa-se à análise das respostas dadas pelos entrevistados.

### **6.1.2. Os dados do *Focus Group***

Todos os entrevistados afirmaram ter experiência ao nível internacional, maioritariamente ao trabalhar em equipas com elementos de vários países ou, então, fazendo parte de equipas de outras empresas do mesmo grupo, de outros países europeus, nomeadamente em parcerias de produtos e na relação com determinados fornecedores. Como se trata de uma empresa que está bastante ligada à tecnologia e à inovação, perceber a opinião dos entrevistados em relação ao ambiente propício à inovação que Portugal apresenta é fundamental, pois é uma empresa que opera num certo ambiente cultural. De acordo com as opiniões que surgiram no decorrer da discussão entre os entrevistados, perspetivou-se a ideia de que Portugal apresenta um ambiente propício à inovação, sendo este facilitado pelo fator de Portugal enfrentar dificuldades, o que acaba por servir de catalisador para um ambiente propício à resolução de problemas, de modo a que se crie, assim, um ambiente de inovação. O facto de existir este ambiente leva a que em Portugal surjam inovações bastante interessantes, nomeadamente ao nível das telecomunicações, por ser uma área que se encontra bastante avançada, como por exemplo a questão da fibra ótica, sendo que Portugal encontra-se em 3º lugar, estando atrás do Japão e da Coreia do Sul, nesta temática. Portugal é um país aberto a esta área e é uma linha de pensamento que aberta à inovação, mas os entrevistados que seguiram este raciocínio destacaram o facto de Portugal ser, tradicionalmente, acomodado às ideias fixas, sublinhando que existem exceções a esse padrão. As ideias, segundo os entrevistados, devem ser estudadas

e, depois, aplicadas, daí fazer sentido a necessidade de aproximação entre as indústrias e as academias (e vice-versa).

Como, de acordo com os entrevistados, Portugal é um país com um ambiente bastante propício à inovação, o que vai contra os dados recolhidos por Jamrisko & Lu (2018) que referem que Portugal se encontra no 30º lugar no ranking dos países mais inovadores. De acordo com o guião pré estabelecido, a candidata e o moderador, ao se encontrarem à espera que a resposta tomasse essa linha de pensamento, interpuseram a questão referente aos níveis de inovação que se fazem sentir, neste caso, dentro da Altice Labs. Surgem, assim, duas linhas de opiniões distintas: alguns entrevistados avançaram que a Altice Labs é uma empresa inovadora, pois apresenta ideias nesse rumo como, por exemplo, no que toca à fibra ótica. Foi referido ainda que a Altice Labs está em sintonia com as universidades, onde são arriscadas novas ideias. Por outro lado, acredita-se que a empresa Altice Labs não se enquadra necessariamente num cenário inovador, mas sim num cenário em que a preocupação pela melhoria da qualidade é o ator principal. “Não sei se é inovar, mas temos a preocupação contínua de melhorar” (anónimo 1). A Altice está atenta aos acontecimentos, colocando pilotos nas equipas, de maneira a que se obtenha a máxima qualidade e uma melhoria contínua.

Com este tipo de respostas, conclui-se que o conceito de inovação não se encontra totalmente unânime no ambiente da empresa. De um modo geral, existe um consenso ao nível da importância da inovação nos dias de hoje, no entanto, não é impedido o conflito que existe acerca do que é, realmente, a inovação (Prange & Schlegelmilch, 2018). Não existe uma definição única para a inovação, pois existem várias distinções, nomeadamente entre inovação de produto e processo, inovação nos modelos de negócios, inovação operacional e inovação de serviços (Prange & Schlegelmilch, 2018). Se, por um lado, existirem pequenas alterações num produto, a inovação recai numa vertente incremental. Por outro lado, se existirem grandes alterações, já recai sobre uma vertente radical (Prange & Schlegelmilch, 2018). A clarificação dos objetivos que a empresa tem relativa aos seus trabalhadores deve ser uma preocupação constante da gestão de topo. Em relação à inovação, há decisões importantes, como quantos e que tipos de recursos alocar a diferentes tipos de inovação ou que perfis de risco aceitar (Prange & Schlegelmilch, 2018).

Outra visão que a candidata queria perceber vai ao encontro dos níveis de inovação que se fazem sentir dentro da Altice Labs, tendo em conta a opinião dos

entrevistados. Foi, assim, colocada uma questão a incidir sobre como é que esta empresa poderia melhorar a inovação. Um dos entrevistados mostrou-se, de imediato, predisposto a responder, passando a citar “A PT Inovação e, posteriormente, a Altice Labs é uma empresa que é focada em resolver problemas e a inovação, aqui, é para o produto. Tem de existir potencial de negócios e tem de atender às tendências atuais”. Para melhorar os níveis de inovação foi referenciado pelos entrevistados que é necessária a existência de um misto de ideias dos “Três grandes”, Universidades, Clientes e a Altice Labs. “Deve-se acompanhar os mercados das novas tendências, por isso é que a Altice Labs elabora os *Techdays* e os *FutureLabs*, onde envolve colaboradores e a comunidade em si para poderem fazer experiências a apresentar ideias.” (anónimo 2). Este é um dos caminhos em que a Altice está a apostar, pois esta metodologia promove melhoramento nos níveis de inovação.

Por outro lado, colocamos a questão inversa, de modo a perceber-se o que é que poderia estar a inibir os níveis de inovação na empresa. De acordo com o anónimo 4, para os produtos procuram lançar campanhas e determinadas promoções, para aumentarem e, também, garantirem as receitas. Durante a troca de opiniões, foi dado o exemplo de certos produtos que já são ultrapassados, no entanto, a Altice Labs ainda investe neles por serem, ainda, utilizados pelos seus clientes. Durante o percurso da candidata dentro da empresa, esta foi percebendo que certos produtos obsoletos, ainda são comercializados, no sentido de manter os clientes habituais. Simultaneamente, desenvolvem melhorias constantes nesses produtos e estes são lançados no mercado, tendo sempre por base aquele produto que, para a empresa, ainda é certa a sua venda. Com base nas opiniões discutidas em torno desta questão, conclui-se que o que poderá estar a inibir maiores níveis de inovação nesta empresa passa pela aposta na melhoria de produtos já existentes, que pressupõem receitas de manutenção e de suporte. Os possíveis desenvolvimentos que a empresa esteja a incutir no produto são, posteriormente, cobrados na manutenção dos mesmos.

No dia-a-dia das empresas, é comum questionar-se como é que estas encaram a inovação, especialmente no modo como se desenvolvem as novas ideias. Na Altice Labs, segundo os entrevistados, a inovação é pensada, tendo em conta a ideia de que os produtos necessitam de evoluir. Existem muitas sessões para que as ideias possam surgir e fluir no ambiente empresarial, desde sessões de *brainstorming*, técnicas de desenvolvimento ágeis, *focus group*, *scrum* (reuniões diárias de 15 minutos), *design thinking*, entre outros. No entanto, é de referir que estes tipos de sessões não acontecem diariamente na empresa.

Referem que este é um processo que não é visível aos olhos dos clientes, que acontece no *background*, no entanto, dentro da empresa, este é um processo bastante visível, pois existe o objetivo de, segundo os entrevistados, tornar os produtos mais atuais, de agregar novos mecanismos e de aumentar a sua *performance*. Todo este processo provoca uma evolução a nível tecnológico, mas foi referido por um entrevistado que fazer o salto e realizar uma disrupção na tecnologia e na inovação, não é um caminho fácil, pois envolve tempo e envolve custos. Conclui-se, assim, que até existe a preocupação de a empresa procurar os caminhos das novas tecnologias e da inovação, no entanto, esse caminho só é percorrido por alguns produtos que a empresa oferece.

No mundo empresarial, as empresas, de modo geral, seguem este caminho de querer evoluir mais, de querer inovar mais, de utilizar cada vez mais as novas tecnologias e os diferentes modos de pensar “fora da caixa”. É necessário que as empresas tenham em conta a concorrência, é necessário que não se percorra o caminho tradicional, pois “se todos os rivais perseguissem o “único melhor caminho” para concorrer, iriam encontrar-se em rota de colisão” (Magretta, 2012, p.32). Na Altice Labs, a inovação que esta apresenta nos seus produtos, tendo em conta as opiniões dos entrevistados no *focus group*, tem em conta o que a concorrência lança, assim como os preços que esta pratica. Uma das outras perguntas que foi lançada ao grupo, na sequência do tema da concorrência, incide no facto de se a empresa, ao ter um produto novo para ser lançado, e, tendo em conta um cenário positivo com a venda dos produtos anteriores, se esperam, ou não, para lançarem esses novos produtos. Um dos entrevistados explicou que, nesta empresa, não se espera para ser lançado um novo produto, mesmo que os produtos anteriores estejam a ter sucesso. A empresa, ao lançar novos produtos em simultâneo com outros produtos que estão a ter sucesso, acaba por criar um ambiente mais competitivo para com as outras empresas, pois terão de acompanhar mais um produto no mercado. A Altice Labs tem um certo custo ao lançar novos produtos que, porventura, poderão não ser bem vistos pelos seus clientes (B2B) e pelos clientes dos seus clientes. A Altice Labs, neste momento, lançou uma nova reorganização para as “boxes” existentes, que recai sobre um novo interface que pretende tornar o acesso aos conteúdos muito mais rápido e muito mais intuitivo. A Altice Labs chega à conclusão de que, muitos dos seus utilizadores, já não têm a predisposição para procederem ao tradicional *zapping* pelos canais. Este novo interface facilita a pesquisa dos conteúdos por temas, estando mais personalizado para o cliente. Lança, ainda, um novo produto, uma nova *box*, sendo esta denominada de *Box*

Sofia, trabalhada para apresentar uma nova inovação/ melhoria do produto anterior. Esta *box*, segundo os entrevistados, irá ser disponibilizada para os clientes Meo com Internet a mais de 200 Mbps e, ainda, aos clientes que possuam a assinatura dos pacotes com, pelo menos, quatro dos seus serviços (telefone + televisão + telemóvel + Internet). Segundo a revista *Exame Informática* (Séneca, 2018) os “clientes que enveredaram por outros tarifários menos evoluídos ou onerosos poderão solicitar o *upgrade* para a nova *box*, desde que aceitem pagar mensalidades de 7,5 euros em vez das mensalidades de cinco euros que costumam pagar pelas *boxes* que têm vindo a usar”. A Sofia é um produto que apresenta uma inovação incorporada num dos produtos já existentes, bastante familiar de quase todos os portugueses, que vem criar uma nova cara para a Altice. O facto de ser uma *box* sem fios, conectada com um *router* de 5GHz, que poderá ser transportada para qualquer divisão da casa dos clientes, devido à incorporação de uma nova tecnologia, ficando conectada a um *router* que distribui os diferentes sinais de telecomunicações em ambiente doméstico, sem necessidade de cabos ou furos na parede. É a Sofia, que vem de sabedoria. Como já foi referido anteriormente, a nova *box* não chegará a todos os seus clientes ao mesmo tempo. Segundo um dos entrevistados, a Altice Labs tenta sempre que todos os clientes (B2B) tenham as mesmas versões, sendo estas as mais inovadoras. No entanto, é preciso que os clientes estejam dispostos a pagar por isso. Refere-se, ainda, que existem algumas exceções para “despachar” alguns equipamentos mais velhos para certos países que, no seu ambiente, é como se fosse uma inovação. No entanto, essa lógica de pensamento, segundo o mesmo entrevistado, só dará problemas mais tarde, pois, o facto de existir a inovação obsoleta, acaba por deixar de ser utilizada, acabando por oferecer um certo risco à empresa de esta poder ficar com algum *stock* retido. “Para a Altice Labs, satisfação dos clientes é uma prioridade” (anónimo 3). Por outro lado, a empresa acaba por não descontinuar certos produtos que já se encontram em estado obsoleto, estando estes ainda a dar lucro à empresa através do suporte e reparação. Quanto ao modo como é tratada a concorrência ao nível interno, é feita uma análise de forma sistemática à concorrência, no entanto, segundo um dos entrevistados, não é fácil de ser feita. É-lhes difícil perceber os preços que a concorrência emite com os produtos, pois alguns dos seus clientes também são seus concorrentes. O mesmo acontece com os fornecedores da Altice Labs, são clientes e, ao mesmo tempo, concorrentes. É de referir ainda que a Altice Labs tem cerca de 10 Milhões de Euros para a investigação e desenvolvimento por ano, tanto para projetos como para os produtos (Altice Labs, 2016). O principal concorrente da

Altice Labs é a Nokia, no entanto, como seus principais clientes e concorrentes teremos a *Huawei* e a *Cisco*.

### **6.1.3. Clientes e concorrentes e preços praticados**

O facto de esta empresa não conseguir ter uma diferenciação entre os seus clientes e os seus concorrentes, acaba por criar um caminho que não é fácil de percorrer, não só ao nível dos preços, mas também ao nível das ideias e estratégias que lhes poderão ser transmitidas. Uma das possíveis soluções, nestes casos, é a realização de parcerias. As alianças são uma ferramenta essencial na gestão, sendo esta projetada para melhorar a competitividade organizacional em ambientes incertos, dinâmicos e multifacetados (O'Dwyera & Gilmore, 2018). As alianças podem ser descritas como horizontais como, por exemplo, com concorrentes; ou verticais, como por exemplo com clientes, agentes, e distribuidores, entre outros (O'Dwyera & Gilmore, 2018). Ao existirem certos acordos entre os parceiros, começa a construir-se uma compatibilidade estratégica entre estes, reduzindo a necessidade de uma estrutura administrativa forte (Sadovnikova, Pujari, & Mikhailitchenko, 2016) que, normalmente, existe entre a empresa e aqueles clientes que também assumem o papel de concorrentes. A compatibilidade estratégica dos parceiros, no início da parceria, ajuda a esclarecer os papéis que cada um dos atores tem, alinha as expectativas mútuas e acelera o desenvolvimento de rotinas agradáveis por todos os participantes (Sadovnikova, Pujari, & Mikhailitchenko, 2016). Ao serem empresas parceiras, os objetivos que forem estabelecidos entre si, permitem que estes tomem decisões do ponto de vista dos benefícios mútuos (Sadovnikova, Pujari, & Mikhailitchenko, 2016). A confiança é fundamental entre parceiros, mas nem sempre é fácil de ser gerida (Suseno & Ratten, 2007). As alianças, para serem longas e eficazes, terão de ser norteadas pela satisfação, competência, comprometimento e compatibilidade das partes envolvidas e, mais importante, pela conquista de metas ao nível das alianças (O'Dwyera & Gilmore, 2018). Ao nível dos negócios, “é possível ganhar sem aniquilar os rivais” (Magretta, 2012)

Ao nível do preço, na Altice Labs, o objetivo é atingir o preço de mercado e controlar os custos fixos e variáveis, sendo estas a base do negócio. Um dos entrevistados afirma que o preço de mercado é a melhor comparação para se estabelecerem os preços dos produtos. Para exemplificar melhor a questão preço, um dos entrevistados deu o

seguinte exemplo: “o preço do frango é feito através de uma percentagem do preço do porco. E é feito porque existe a necessidade de ser feita uma comparação. Se se inventar o frango-peru, terá de se ter em conta o preço do frango e acrescentar mais x€ porque também é peru. É verdade que não existe concorrência para este produto, por isso é perigoso estabelecer certos preços.” Assim, na perspetiva de quase todos os entrevistados, é obrigatório ter-se em conta os preços de mercado e, se necessário, baixar-se o preço para se poder vender. Ao longo da conversa foi referido que estabelecer um preço de um produto é bastante complicado, pois passa por uma série de variáveis que o poderão influenciar. Numa das áreas de negócio da empresa, mais propriamente a área do *hardware*, a forma mais objetiva de se formularem os preços tem em conta as solicitações coerentes dos clientes, onde se estabelece um determinado preço pelos dias de trabalho dos perfis de trabalhadores que serão utilizados, o custo das matérias primas e a margem que a empresa estabelece. Assim, poderá ser definida uma fórmula:

$$Preço = ([C(mp) + C(prod.)] + [C(cf) \times D] + [C(I\&D) \times K]) \times M$$

Na fórmula teremos o custo das matérias primas [C(mp)], somando o custo de produção [C(prod)], o custo dos custos fixos a multiplicar pela distribuição dos custos fixos da organização por produto (variando de produto para produto), mais o custo de investigação e desenvolvimento a multiplicar pelo fator K, sendo a distribuição dos custos de I&D da organização por produto (variando de produto para produto). Tudo isto será multiplicado pela margem que a empresa estabelece para cada departamento. Esta fórmula será baseada em certas estratégias para que esta seja bem sucedida, não oferecendo prejuízo à empresa. Terão, assim, de ter em conta tanto a concorrência como a opinião do cliente. Por outro lado, o *software* é uma área para a qual é mais difícil de criar uma fórmula específica, no entanto, ao se estabelecer o preço para um produto de *software*, têm-se em consideração as solicitações coerentes dos clientes, nomeadamente as novas funcionalidades, muito específicas dos clientes, o que leva a um produto personalizado, onde se estabelece um determinado preço de acordo com os dias de trabalho dos perfis utilizados  $\times$  custos das matérias primas + a margem que a empresa estabelece a cada departamento. Quando se trata da venda de produtos, nomeadamente novos, onde existiu um investimento ao longo de alguns anos, traduz-se, assim, em anos de desenvolvimento para as pessoas que se encontraram envolvidas. Um dos problemas encontrados, segundo um dos entrevistados, pela empresa está em definir um preço justo, de modo a que cubra todos os anos de trabalho até ser lançado o produto, questão que,

nos dias de hoje, na Altice Labs, não é feito. Não seria justo nem suportável cobrar esse preço a apenas um cliente. A candidata propõe, assim, algumas soluções empíricas para a resolução deste problema. Para além do preço inicial, tendo por base a tabulação dos preços de mercado, dispersar o valor da investigação dos produtos pelos vários clientes que comprem esse determinado produto, ao longo de todos os anos que esse for vendido, de forma igualitária.

Esta empresa tem alguns grandes concorrentes, sendo que alguns deles também são clientes, o que acaba por não ser uma tarefa fácil nestes casos, pois o processo de competição é o meio pelo qual as boas ideias triunfam, enquanto as más fracassam, e uma constante pressão pela inovação é mantida (Littlechild, 2017). Ter a opinião dos clientes em conta é muito importante para que o percurso dos produtos seja finalizado com sucesso. Nesta empresa, existe um departamento que está em contacto direto com os clientes, logo são eles que sentem os problemas iniciais e, depois, transmitem às outras áreas, onde irão ser interpretadas e expostas aos gestores de produto. As ideias vindas dos clientes acabam por ser analisadas, tendo em conta o custo de implementação, e poderá, posteriormente, ser ou não aceite pelos clientes. Se a ideia não for muito vantajosa, a longo prazo, para a empresa, esta opta por personalizar o produto e vender àquele cliente específico. Se a ideia for boa, poderá integrar os outros produtos, onde o custo será dividido por todos os clientes. No entanto, foi referido no *focus group* que a inovação nos produtos, feita pela empresa, não chega a todos os clientes ao mesmo tempo. Muitas só chegam quando existem avarias e têm de ser reparadas, o que poderá provocar circulação de inovação obsoleta. Na Altice Labs, as ideias dos clientes são sempre bem-vindas, sendo os clientes B2B. Para além da possível recolha de ideias por parte dos seus clientes, ainda efetuam a realização de um inquérito de satisfação para dar à empresa uma ideia das opiniões em relação aos seus produtos no exterior (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014).

#### **6.1.4. O ambiente interno na Altice Labs**

Quanto ao ambiente interno que se faz sentir na Altice Labs, foram feitas algumas questões para se analisar o seguimento de alguns padrões.

Os padrões abrangem algumas das maneiras pelas quais poderão oferecer possibilidades de interação social entre as pessoas. A competição é um dos padrões que

os autores Björk & Holopainen (2005) identificam. A competição entende-se como a luta entre intervenientes ou, então, contra o sistema existente para que se possa atingir um determinado objetivo. No ambiente empresarial os trabalhadores terão de enfrentar outras ideias e/ou perspetivas de certos assuntos, competindo diretamente com outros trabalhadores. De acordo com as anotações do *focus group* pelos investigadores, sugere-se que o fator da competição não se insere de todo nesta empresa, substituindo este padrão pelo da colaboração, onde se prefere trabalhar em grupo e a competição não é vista com bons olhos, tendo sempre em conta o lema “Se queres ir rápido, vai sozinho. Se queres ir longe, vai acompanhado” (citação de um dos entrevistados). O facto de existir a liberdade para a formulação de subequipas internas, para além daquelas que já estão previamente formadas pela gestão de topo, promove a existência do padrão de trabalho em equipa.

A interação social é outro padrão utilizado por Björk & Holopainen (2005), que se reflete em que um ou mais trabalhadores fazem uma comunicação bidirecional entre si. A situação mais comum é a troca de informação presencial. A coordenação entre os trabalhadores, normalmente, é motivada pela partilha de recursos e de conhecimento entre si. De acordo com as anotações retiradas pelos investigadores no *focus group*, os trabalhadores trabalham sempre em equipa, demonstrando que seguem o padrão da interação social. São coordenados entre si, são motivados a fazer o trabalho em equipa e a imprimir as suas melhores capacidades nas tarefas. No entanto, aqueles que se apresentam empreendedores e inovadores, poderão não se sentir tão motivados. Não são colocados de parte por parte da empresa por agirem de uma forma “diferente”, no entanto, existe, segundo um entrevistado, pressão entre os grupos, pois existem muitas visões erradas e muitas visões certas, o que acaba por provocar um certo equilíbrio na empresa em questão. Na relação que existe entre as equipas e a gestão de topo, as ideias inovadoras que forem investigadas, estudadas e trabalhadas poderão ser ouvidas, no entanto, só algumas é que serão implementadas. Entre os trabalhadores, segundo um entrevistado, gostam daqueles que apresentam novas ideias e todas elas são ouvidas, no entanto, não é qualquer pessoa que consegue apresentá-las para que sejam ouvidas e, principalmente, que sejam credíveis. Apresentar ideias, assim nestes moldes, não é fácil, segundo um entrevistado.

De acordo com as anotações retiradas do *focus group*, quando se referiu a palavra “competição”, foi referido que a competição interna não é saudável, pelo facto de, como já referido anteriormente, todos trabalharem em conjunto e existir total partilha das ideias,

não só entre as mesmas áreas, como também com áreas a que não pertencem. Tenta-se sempre trabalhar em conjunto, e mesmo que se realizem tarefas solitárias, essas serão sempre apoiadas pelos colegas.

No evento do *focus group* foi realizado um jogo, idealizado e realizado pela candidata, denominado de “gestor de papel”, no sentido de se perceber como é que os entrevistados vêem a gestão de topo. O “gestor de papel” tinha de ser construído pelos entrevistados, montando o ambiente que se faz sentir na gestão de topo, a cabeça, os olhos, o nariz, a boca, os ouvidos, o corpo, o coração e, por fim, as pernas, tendo por base uma legenda elaborada com todos os significados dos elementos (ver anexo 6). Apenas um dos seis entrevistados contruiu o “gestor de papel” sobre um ambiente verde, ou seja, um ambiente bastante produtivo, e todos os outros cinco entrevistados escolheram o ambiente branco, que representa um ambiente medianamente produtivo. Ao “gestor de papel” com o ambiente verde, foi-lhe acrescentada uma cabeça grande, o que representa que a gestão de topo se apresenta como muito inovadora; uns olhos de tamanho médio com o olhar direccionado para a frente, o que significa que a gestão de topo dá alguma autonomia aos seus trabalhadores, sendo, também, algo observadora. O nariz escolhido é o de maior tamanho, o que significa que a gestão de topo faz uma gestão bastante baseada na intuição. A boca escolhida é de tamanho reduzido, o que significa que a gestão de topo comunica pouco, os ouvidos construídos são de tamanho médio, o que nos indica que a gestão de topo nem sempre ouve os colegas. O corpo que foi escolhido foi o de tamanho médio, indicando-nos que a organização segue uma linha burocrática, no entanto, é ágil e empreendedora. O coração médio colocado no “gestor de papel” indica que se gera alguma empatia entre os colegas e a gestão de topo. Por fim, as pernas são de tamanho médio, referindo que a gestão de topo até se desloca algumas vezes pelos corredores da empresa. Todos os outros “gestores de papel” foram construídos num ambiente branco, o tamanho do elemento da cabeça escolhido por todos eles foi o médio, ou seja, que a gestão de topo apresenta ideias medianamente inovadoras; ao nível do elemento dos olhos, três dos quatro entrevistados escolheram o nível médio com o olhar direccionado para a frente, significando autonomia dada pela gestão de topo, no entanto, bastante observadora, à exceção de um, que colocou o gestor de papel com uns olhos de tamanho médio com o olhar direccionado para baixo, divulgando que, na sua opinião, a gestão de topo não só é observadora como exerce controlo sobre os trabalhadores. Os tamanho do elemento nariz foram escolhidos de tamanho médio e o de maior tamanho, divulgando que a gestão de

topo segue uma gestão baseada na intuição. A boca apresentada em todos os “gestores de papel” foi a de maior tamanho, pelas quais se retira que a gestão de topo comunica bastante, assim como os ouvidos de tamanho médio, apresentando uma gestão de topo que nem sempre ouve os colegas. O elemento do corpo escolhido pelos entrevistados foi o médio, o que refere que a organização é burocrática, no entanto, algo ágil e empreendedora. O coração escolhido pela maioria dos quatro entrevistados foi o de maior tamanho, simbolizando que a empatia gerada entre os colegas e a gestão de topo é elevada. Para as pernas, nestes quatro entrevistados, temos um tamanho grande, dois tamanhos médios e um tamanho pequeno, o que nos indica que a opinião difere em relação à deslocação da gestão de topo pela empresa.

O padrão das recompensas foca a sensibilidade da gestão de topo decidir dar algo percebido como positivo, por completar os objetivos do seu trabalho (Björk & Holopainen, 2005). As recompensas são efeitos positivos que os trabalhadores poderão receber se cumprirem as metas que lhes são atribuídas, podendo passar por benefícios ao nível interno ou ao nível externo (Björk & Holopainen, 2005). Ao existirem recompensas, os trabalhadores são encorajados a realizarem certas ações, no entanto, a gestão de topo deve formular recompensas que sejam capazes de influenciar os trabalhadores a fazer mais e melhor, e que sintam que, realmente, é possível chegar à recompensa (Björk & Holopainen, 2005). No entanto, poderão existir os prémios formais, que se estabelecem com recompensas reais, palpáveis (dinheiro, férias extra, prémios, etc.) ou prémios informais, mais ilusórios (Björk & Holopainen, 2005), que levem a que um trabalhador eleve a sua autoestima dentro da empresa, levados ao nível sentimental (reconhecimento simbólico, distinção num placard, certificados simbólicos, etc.). No *focus group* foi comunicado que não há prémios formais nem informais na empresa mas que isso seria bom se mudasse para os passar a contemplar.

## 6.2. Análise do Questionário à Altice Labs

### 6.2.1. Estatística Descritiva

#### 6.2.1.1. Questões de resposta aberta

A análise do questionário realizado aos trabalhadores da Altice Labs foi baseada num total de 48 respostas, sendo consideradas todas as respostas válidas.

Foi recolhida informação sociodemográfica aos trabalhadores que responderam ao questionário, nomeadamente, género, faixa etária, nacionalidade, habilitações literárias e os anos em que se encontram a trabalhar no grupo PT Inovação / Altice Labs. Os resultados encontram-se em baixo (gráficos 5-9).

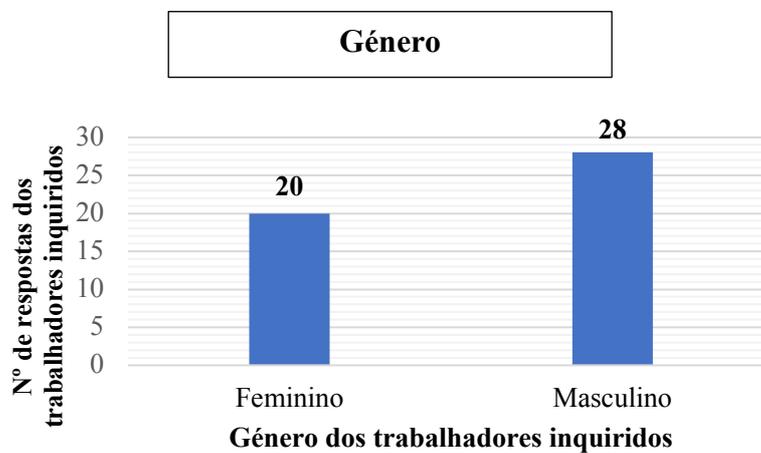


Gráfico 5 - Resultados do questionário em relação ao género dos trabalhadores;

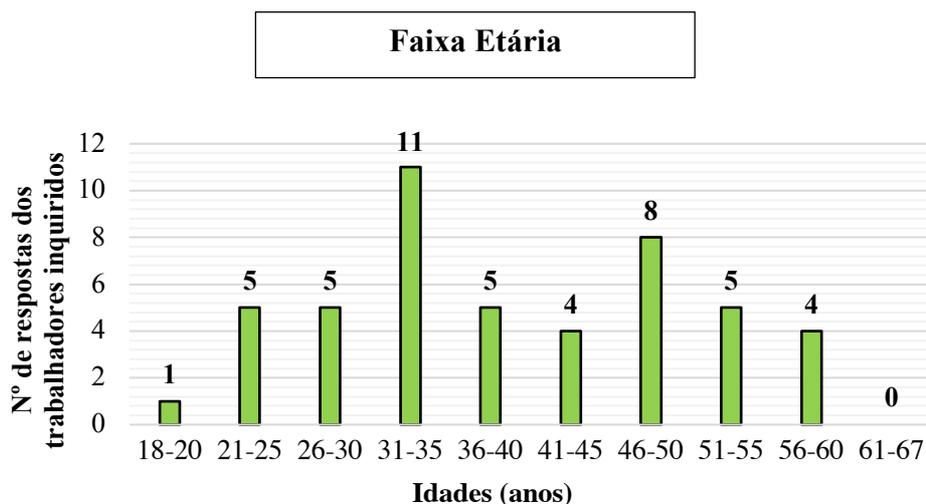


Gráfico 6 - Faixa etária dos trabalhadores inquiridos;

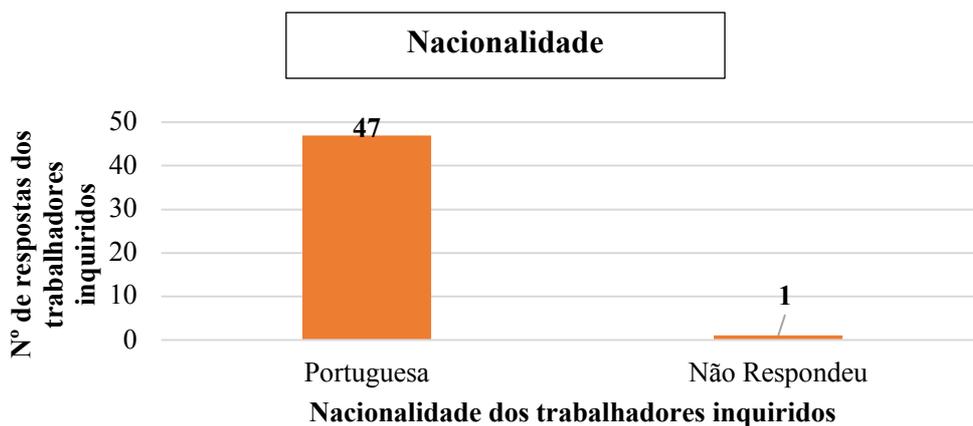


Gráfico 7 - Nacionalidade dos trabalhadores inquiridos da Altice Labs;

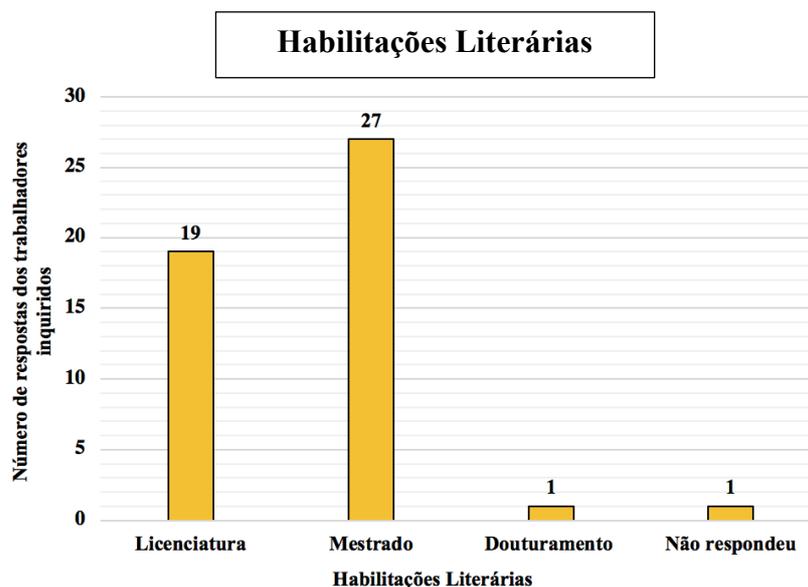


Gráfico 8 - Habilitações Literárias dos trabalhadores inquiridos da Altice Labs;

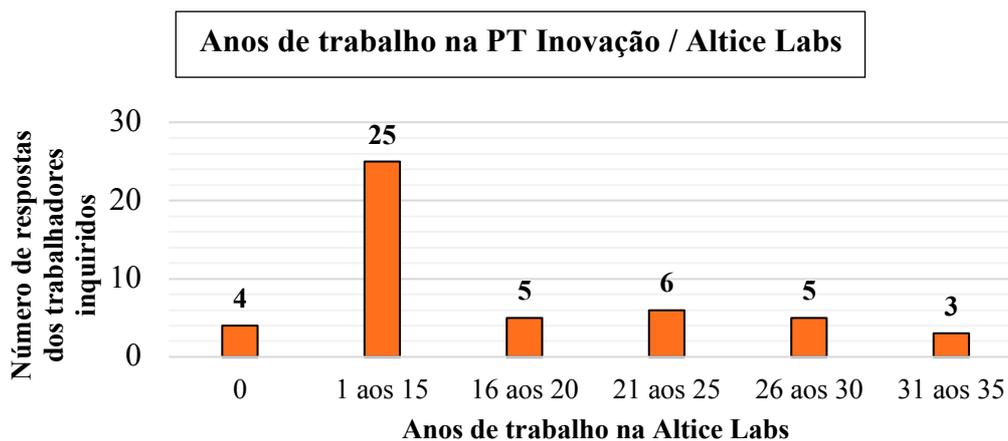


Gráfico 9 - Anos de trabalho dos trabalhadores inquiridos da Altice Labs;

Após a visualização dos gráficos representativos da sessão das perguntas sociodemográficas, a maioria dos inquiridos pertencem ao sexo masculino (58%), estão inseridos na faixa etária entre os 31 e os 35 anos (23%), possuem o grau de mestre (56%), são de nacionalidade portuguesa (98%) e trabalham para a empresa PT Inovação / Altice Labs entre 1 a 15 anos (52%).

No âmbito das primeiras cinco perguntas do questionário realizado à Altice Labs, tratam-se de perguntas de resposta aberta, no sentido de dar a devida liberdade aos inquiridos de expressarem a sua opinião, já que o questionário foi respondido de forma anónima. Assim, para analisar estas cinco perguntas, foi utilizado o programa WebQDA, um *software* de apoio à análise de dados qualitativos. Como primeiro passo, de acordo com as primeiras cinco perguntas presentes no questionário, foram criados códigos em árvore, de forma a se conseguir organizar os conteúdos mais relevantes de cada uma das perguntas. Os códigos árvore “organizam tópicos aglutinadores de ideias num sistema ramificado, ou seja, num sistema hierárquico com ligação entre códigos” (Souza, Costa, Moreira, Souza, & Freitas, 2016, p.18). Deste modo, a informação poderá se apresentar de forma mais organizada. Para representar as primeiras 5 perguntas de resposta aberta do questionário, foram utilizados os seguintes códigos árvore e os respetivos subcódigos, de forma a organizar as respostas dadas em subcategorias:

- Inovação em Portugal: Respostas dos inquiridos – SIM ambiente, Respostas dos inquiridos – NIM (nem sim, nem não) ambiente, Respostas dos inquiridos – NÃO ambiente, Tecnologia, Pessoas qualificadas em Portugal, Novas empresas, novas ideias, Financiamento, Competitividade, Cartão de Cidadão de Portugal, Capacidade, Incentivos, Organização, Instituições, Investimentos e Recursos;
- Inovação na Altice Labs: Respostas dos inquiridos – SIM ambiente, Respostas dos inquiridos – NIM ambiente, Respostas dos inquiridos – NÃO ambiente, Iniciativas, Instalações, Produtos, Conceitos, Ideias, Pioneira, Inovação, Empresa, Pessoal, Concorrência, Competitividade, Ambiente, Criatividade, Financiamento, Rentabilidade, Recursos, Clientes;
- Inibição da inovação na Altice Labs: Pressão do Cliente, Burocracia, Falta de investimento em novas ideias, conceitos, produtos, Saída de Recursos Humanos, Falta de incentivos, Gestão de topo, Falta de independência financeira, Pressão por resultados finais, Pouca independência interna, Stress, Desigualdades, Cultura Empresarial, Nada, Recusar novas ideias, Falta de financiamento, Falta de visão

a longo prazo, Foco, Focar as pessoas “fora da caixa”, Melhor organização, Salários, Ambiente empresarial, Competição, Rentabilidade Financeira, Poucos recursos, Novas abordagens, Foco nos lucros, Acomodação, Falta de reconhecimento, Custos e Falta de passagem de conhecimento;

- Melhorias na inovação na Altice Labs: Participação em Projetos, Financiamentos, Novos Clientes, Nada, Estratégia, Seguir as tendências atuais, Colaborações externas, Novos Recursos Humanos, Desafios, Foco na inovação, Novas ideias, produtos, etc., Proximidade com os clientes, Valores, Colaborações Internas, Novas ideias implementadas, Ferramentas, Gestão de Topo, Reuniões periódicas, Investimento em ideias, Espaços, Flexibilidade no tempo, Parcerias, Necessidades;

Assim, foi criado o “sistema nervoso central” (Souza, Costa, Moreira, Souza, & Freitas, 2016, p.18) com as várias subcategorias em volta. Posteriormente, analisou-se cada uma das perguntas, com as respetivas respostas, seleccionando as expressões mais relevantes e com uma associação a cada um dos códigos, assim como as palavras mais utilizadas pelos trabalhadores inquiridos da Altice Labs.

Foram, ainda, criadas matrizes de forma a recolher a informação respetiva de cada uma das respostas dos trabalhadores inquiridos e dos códigos em árvore e as respetivas subcategorias. Foram, assim, criadas as seguintes matrizes:

- Ambiente propício à inovação em Portugal;
- Ambiente mais ou menos propício à inovação em Portugal;
- Ambiente nada propício à inovação em Portugal;
- Ambiente propício à inovação na Altice Labs;
- Ambiente mais ou menos propício à inovação na Altice Labs;
- Ambiente nada propício à inovação na Altice Labs;
- Inibição à inovação na Altice Labs;
- Melhorias na inovação da Altice Labs;

Após estarem elaboradas as matrizes, procedeu-se à recolha das expressões que se adequavam a cada um dos códigos e respetivos subcódigos e, de acordo com cada uma das questões, construíram-se os seguintes esquemas que serão a seguir apresentados. As figuras posteriormente apresentadas seguem uma linha de pensamento simples: é

apresentado o gráfico com as respostas dos inquiridos no que toca ao ambiente propício à inovação. Segue-se o código escolhido pela candidata a cores e, de seguida, todos os subcódigos referentes ao código principal, desenvolvendo uma estrutura em árvore. No que toca ao ambiente em Portugal, são apresentados os cenários visíveis na figura 11.

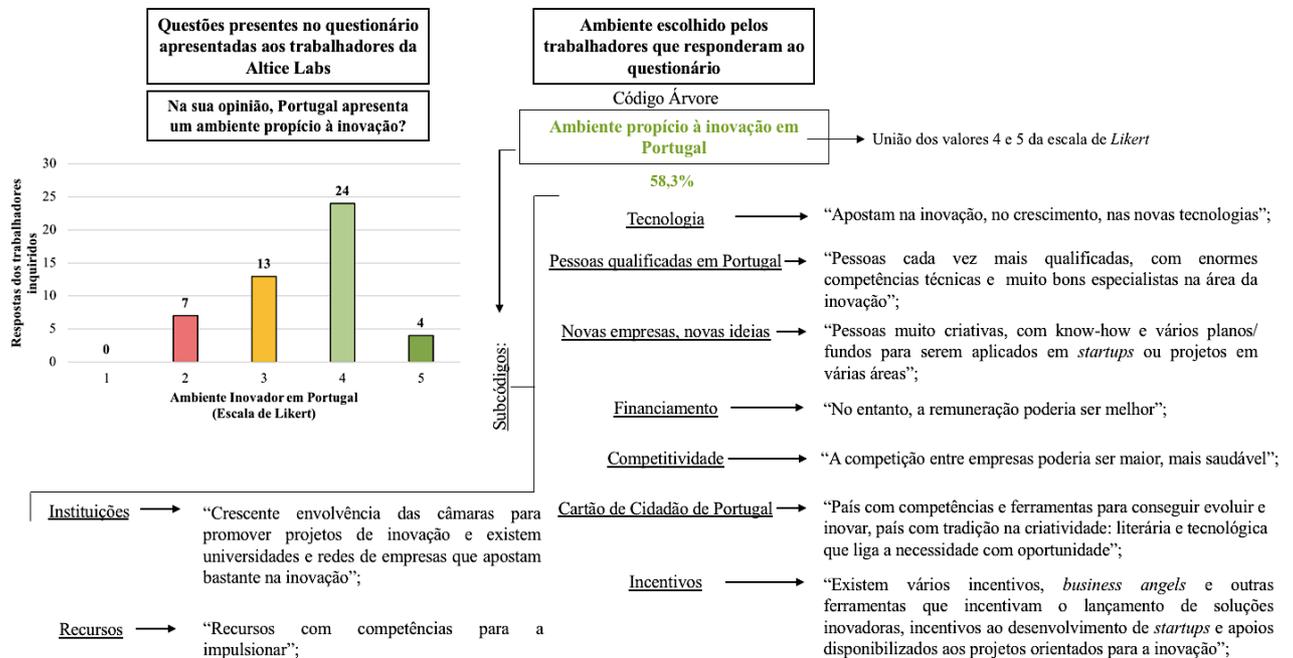


Figura 11 -Questão nº 1 do questionário sobre o ambiente propício à inovação em Portugal. Elaboração Própria

No total de 48 trabalhadores que responderam ao questionário dentro da Altice Labs, em relação à questão “Na sua opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação?”, a maioria (28 em 48 participantes) acredita que existe esse ambiente. De acordo com os dados apresentados na figura 11, é possível referir que cerca de 58% (unindo a categoria 4 e 5 da escala de Likert) dos trabalhadores inquiridos na Altice Labs afirmam que existe um ambiente propício à inovação em Portugal. Com a ajuda do software WebQDA, foi possível incluir as respostas dos mesmos em subcódigos (apresentadas a sublinhado na figura nº 11), tendo sido estes criados pela candidata. Segundo o software utilizado, foi possível aferir que os inquiridos referem que Portugal, ao apresentar este tipo de ambiente, o deve, maioritariamente, às pessoas qualificadas que existem no país assim como devido às características culturais que Portugal apresenta. Também apontaram para as questões dos incentivos que existem no país para com as empresas, assim como o financiamento, sendo esta a única subcategoria com aspetos

menos positivos. Concluindo, cerca de 58% dos inquiridos refere que Portugal apresenta um ambiente que é propício à inovação, que aposta na inovação, no crescimento e na tecnologia, onde existem pessoas qualificadas, com competências técnicas cada vez mais presentes e cada vez mais com a criatividade desenvolvida. Existem incentivos e outras ferramentas que levam ao lançamento de soluções inovadoras, incluindo as parcerias que existem com as instituições. É de referir que, segundo os inquiridos, embora Portugal apresente um ambiente propício à inovação, a competitividade entre empresas poderia ser melhor e mais saudável, assim como a remuneração poderia ser mais adequada.

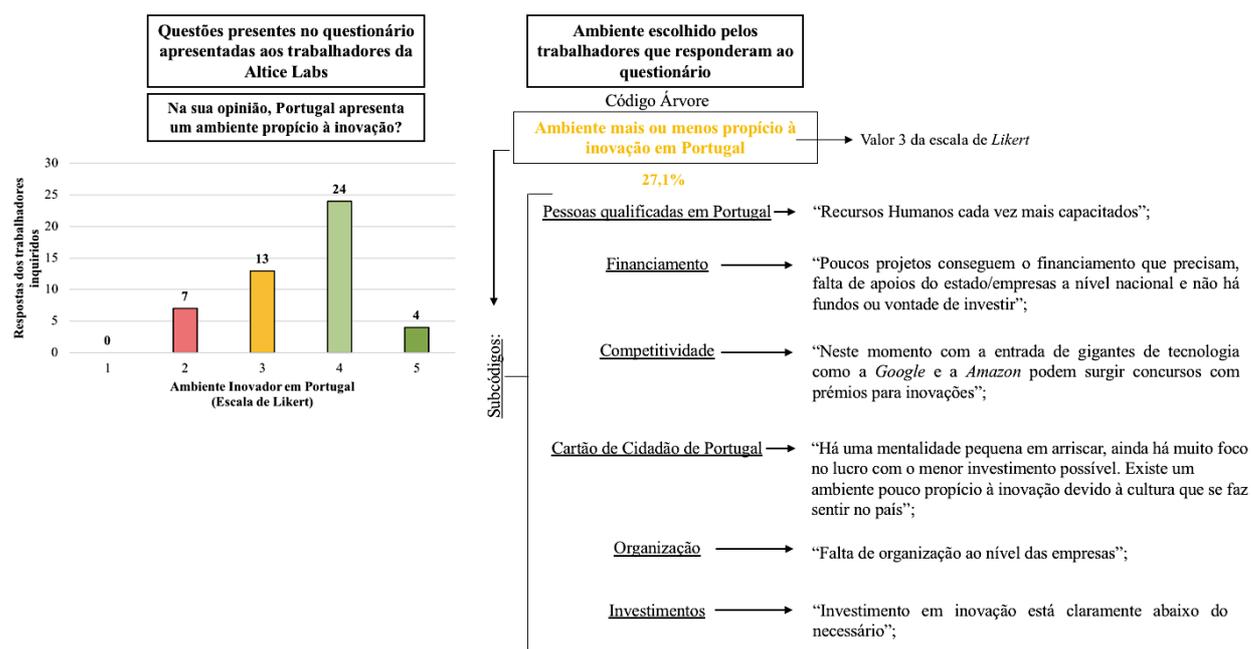


Figura 12 – Questão nº 1 versus ambiente mais ou menos propício à inovação em Portugal. Elaboração Própria

No que toca à escolha do ambiente mais ou menos propício à inovação em Portugal, de acordo com a figura 12, cerca de 27% (categoria 3 da escala de Likert) dos inquiridos acreditam mais nesta vertente. Segundo as respostas dos inquiridos, Portugal apresenta este tipo de ambiente devido, em grande parte, à cultura que lhe está enraizada, mas, também, devido ao financiamento, aos investimentos e à organização do país. Assim, de acordo com a opinião destes 27% dos inquiridos, Portugal apresenta uma mentalidade que não é propícia a arriscar, sendo que o grande foco ainda se encontra nos lucros, ou seja, uma cultura que não é tão propícia à inovação. Os investimentos em inovação estão abaixo do que é necessário, o que leva a que poucos projetos consigam o financiamento que precisam, referindo que existe falta de apoios do Estado, não existindo

fundos ou vontade de investir. Referem, ainda, que a competitividade poderá estar a aumentar devido à entrada da Google e da Amazon em Portugal.

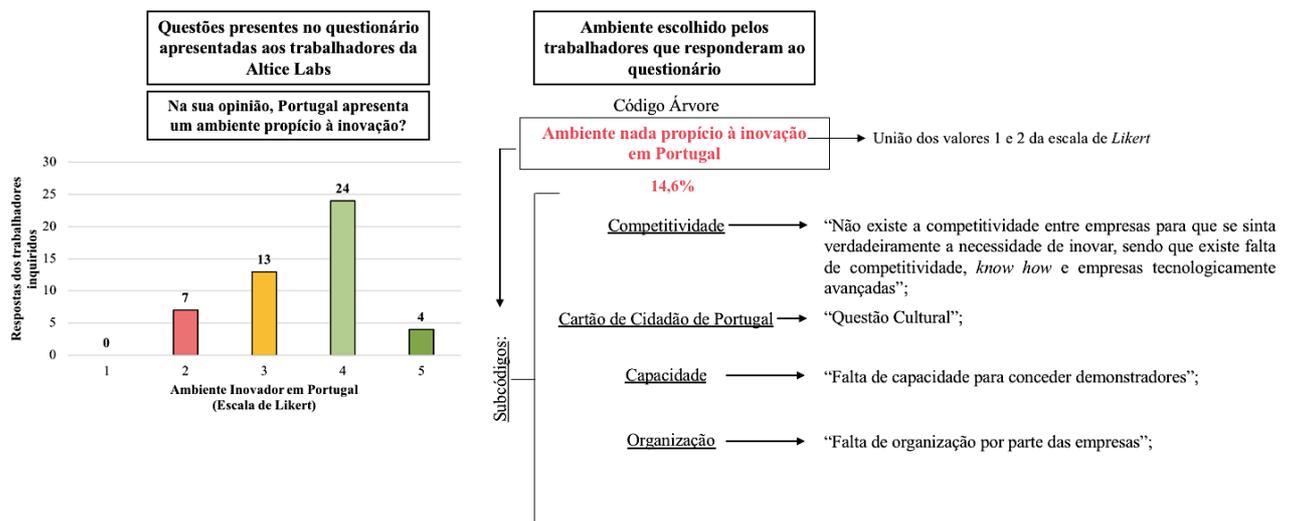


Figura 13 - Questão nº1 versus ambiente nada propício à inovação em Portugal. Elaboração Própria

Quanto ao ambiente nada propício à inovação em Portugal, de acordo com a figura 13, cerca de 15% (unindo as categorias 1 e 2 da escala de Likert) dos inquiridos tem esta opinião. Referem, essencialmente, a competitividade, a cultura do país, a organização e a capacidade. Esta percentagem de inquiridos refere que, em Portugal, não existe competitividade entre as empresas para que se sinta, verdadeiramente, a vontade e a necessidade de inovar.

Quanto ao ambiente na Altice Labs, são apresentadas mais figuras em seguida.

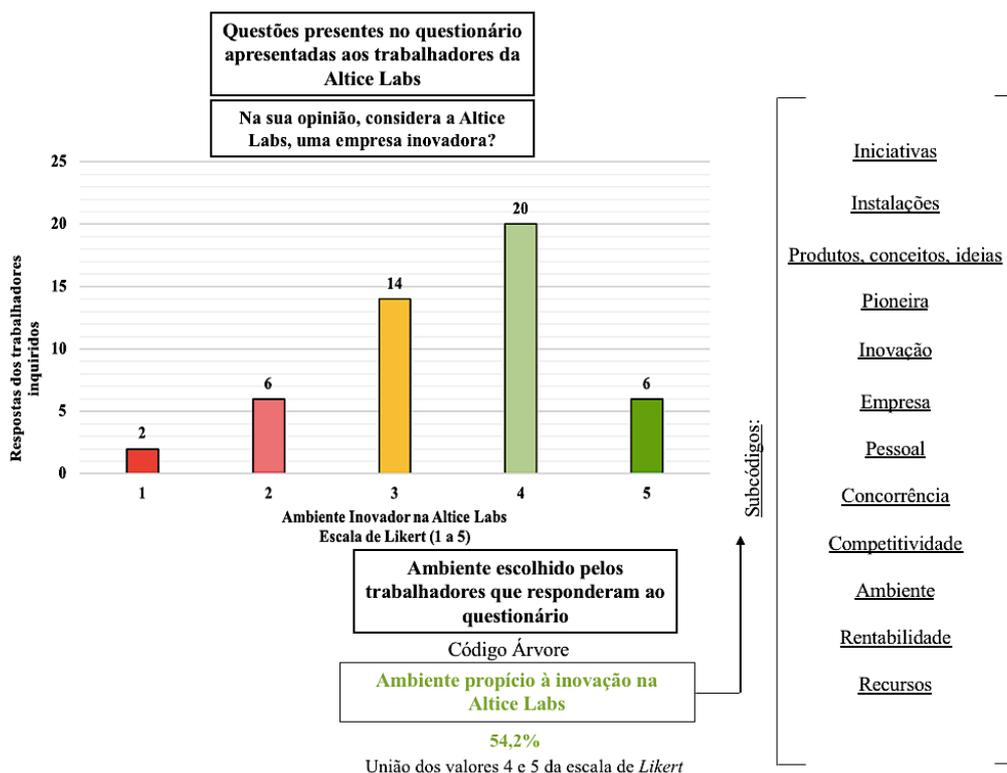


Figura 14 - Questão nº 2 do questionário versus ambiente propício à inovação na Altice Labs. Elaboração Própria

De forma a explicar a figura 14, os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca do ambiente propício à inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Iniciativas: “Criam-se iniciativas onde apoiam pessoas que apresentem inovações”, “aposta em novas ideias, ou melhoram-se ideias já implementadas” e afirmam que “reinventamos, destemidamente, o futuro”;
- Instalações: “Instalações modernas”;
- Produtos, conceitos, ideias: “Aproveita-se os resultados para se contruírem produtos diferenciadores”, “Tem conseguido acompanhar a evolução tecnológica dando pontualmente lugar ao desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras”;
- Pioneira: “Desde as suas raízes primou pelo desenvolvimento de projetos pioneiros que lhe permitiram situar-se na linha da frente do estado da arte”, “é pioneira em muitas tecnologias e tem muitos projetos em crescimento”;

- Inovação: “Conseguimos acompanhar razoavelmente as novas tecnologias e incorporá-las em produto”, “tem conseguido acompanhar a evolução tecnológica dando pontualmente lugar ao desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras”. No entanto, “inovar continua a ser visto como algo que é responsabilidade apenas de alguns e há pouca abertura a assumir o risco de tentar inovar”;
- Empresa: “Preocupados em seguir as novas tendências, estar a par das novas tecnologias e propor novas ofertas aos seus clientes”, “O sucesso de uma empresa com estas características e objetivos depende essencialmente de criar uma cultura de inovação, algo que tem sido alimentado e de alguma forma cultivado desde a sua génese”, “estrutura que promove a experimentação, a partilha e a divulgação de conhecimento e ideias”;
- Pessoal: “Quadros com muitos conhecimentos e experiências balanceada com quadros mais jovens e com novas ideias”, “pessoas próativas, inteligentes, motivadas e trabalhadoras”;
- Competitividade: “Mercado nacional e internacional que temos”;
- Ambiente: “Ambiente excelente”;
- Rentabilidade: “Foco na rentabilidade financeira imediata”;
- Recursos: “Dificuldade de retenção de alguns dos melhores e mais experientes recursos têm limitado, claramente, essa capacidade nos últimos anos”;

De acordo com o cenário apresentado na figura 14, cerca de 54% dos trabalhadores inquiridos, tendo em conta a união dos valores 4 e 5 da escala de *Likert*, revelam que a empresa Altice Labs é, nas suas opiniões, uma empresa inovadora. Com a utilização do *software* WebQDA, foi possível organizar a informação em códigos árvore, onde se formularam códigos árvore e, respetivamente, subcódigos, tendo sido estes apresentados anteriormente. Efetuou-se, assim, um cruzamento de informação, através de uma matriz elaborada pelo software utilizado, cruzando as respostas dos indivíduos, sendo estas referentes aos ambientes, com todos os subcódigos criados (referidos anteriormente). O primeiro código árvore intitula-se de “Ambiente propício à inovação na Altice Labs”, e, por conseguinte, os subcódigos que, no caso específico a este ambiente, foram utilizados: “iniciativas; instalações; produtos, conceitos, ideias; pioneira; inovação; empresa; pessoal; concorrência; competitividade; ambiente; rentabilidade;

recursos” (ver figura 14). De acordo com as respostas dadas pelos indivíduos que responderam ao inquérito, a Altice Labs é uma empresa inovadora devido, maioritariamente, ao subcódigo “empresa”. Este subcódigo representa a sua cultura empresarial, as suas linhas de pensamento e objetivos que esta pretende tomar e seguir. Como é possível visualizar na figura 14, a Altice Labs apresenta-se como uma empresa inovadora devido à existência de uma preocupação constante em seguir as novas tendências de mercado, conseguir alcançar as novas tecnologias e, acima de tudo, manter o cliente a par das suas inovações e tecnologias, de forma a que este se mantenha ligado à empresa. A promoção da empresa, através da divulgação e partilha de ideias e de conhecimento, também tem proporcionado à Altice Labs, segundo os inquiridos, um ambiente bastante propício à inovação. O subcódigo “inovação”, que representa os passos que a Altice Labs dá neste meio, é o segundo mais referenciado pelos indivíduos que responderam ao questionário. O facto de esta empresa conseguir manter-se a par das novas tecnologias e, acima de tudo, conseguir inculcar essa via nos seus produtos, acaba por conseguir acompanhar, segundo a opinião dos inquiridos, a rápida caminhada da inovação. No entanto, surgem opiniões que seguem um rumo diferente, visto que, de acordo com as opiniões mencionadas no questionário, a responsabilidade por inovar dentro desta empresa recai apenas nos ombros de certos trabalhadores, tendo sido ainda referido que existe pouca abertura ao risco de se tentar inovar. O subcódigo “produtos, conceitos, ideias”, o terceiro com mais referências dos indivíduos que responderam ao questionário, significa as ideias que surgem no seu seio, assim como os conceitos que norteiam a empresa. O facto de a empresa, segundo os inquiridos, ser inovadora passa por conseguir inculcar nos seus produtos a evolução tecnológica, conseguindo apresentar, pontualmente, produtos e soluções inovadoras.

Os subcódigos referidos são aqueles que obtiveram mais referências, tendo por base as opiniões dadas pelos trabalhadores da Altice Labs que responderam ao questionário.

O cenário seguinte dá lugar ao ambiente mais ou menos propício à inovação na Altice Labs (figura 15), ou seja, de acordo com as opiniões expressas pelos trabalhadores que responderam ao questionário, a Altice Labs, neste cenário, apresenta um cenário “neutro” à inovação.

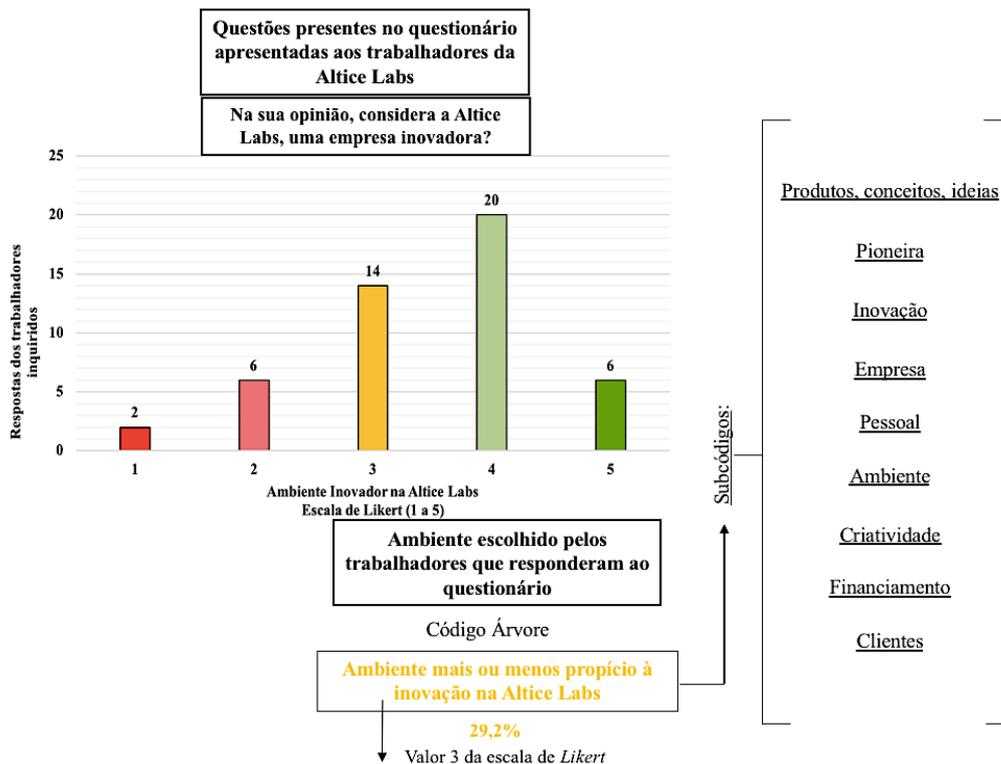


Figura 15 - Questão nº 2 do questionário versus ambiente mais ou menos propício à inovação na Altice Labs. Elaboração Própria

De forma a completar a figura anterior (figura 15), os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca do ambiente mais ou menos propício à inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Produtos, conceitos, ideias: “São focadas nos produtos que estão já em produção. Muitas vezes não é possível pensar mais à frente, analisar problemas futuros e encontrar soluções mais fora da caixa”, “Raramente se faz cá alguma coisa que já não exista noutros lados e mesmo quando os conceitos são inovadores são solicitados e sugeridos pelos nossos clientes”;
- Pioneira: “Uma empresa que continua à frente no que toca a produtos e investigação na área de TI”;
- Inovação: “Procura de melhores soluções é uma constante na dia-a-dia da Altice Labs”, “O processo de inovação da Altice Labs está reduzido a um conjunto de frases, quase desonestas”, “ainda não aplica metodologias de inovação para conhecer onde pode ser verdadeiramente inovador em vez de correr atrás do que

já está a ser feito.”, “Já não existe tanto tempo e "folga" disponíveis no dia-a-dia para fazermos brilhar a inovação”;

- Empresa: “Questão Cultural” e “Temos DNA”;
- Pessoal: “Deveria dar-se mais atenção às ideias e ao "fôlego" dos trabalhadores mais novos”;
- Ambiente: “Bom ambiente”;
- Criatividade: “Estão a dar-se passos para estimular a criatividade e inovação”;
- Financiamento: “É necessário dotar a organização de meios de financiamento que alavanquem a inovação”, “Amputado das componentes de financiamento (interno e/ou externo) e de visão do mercado”;
- Clientes: “Mesmo quando os conceitos são inovadores são solicitados e sugeridos pelos nossos clientes”, “Infere através do que conhece em vez de tentar entender o mercado estando lá e envolvendo-se com os utilizadores”;

De acordo com o cenário apresentado, cerca de 29% dos inquiridos (tendo em conta o valor 3 da escala de *Likert*) referem que a Altice Labs apresenta um cenário que é mais ou menos inovador. Da mesma forma, foi utilizado o *software* WebQDA para aglutinar a informação em subcódigos. O código árvore, para este cenário, intitula-se de “Ambiente mais ou menos propício à inovação na Altice Labs”, sendo que os subcódigos se apresentam como no ambiente anteriormente utilizado: “iniciativas; instalações; produtos, conceitos, ideias; pioneira; inovação; empresa; pessoal; concorrência; competitividade; ambiente; rentabilidade; recursos”. De acordo com as respostas dadas pelos inquiridos, cerca de 29% já recai sobre uma opinião diferente, não tão inovadora como a apresentada anteriormente. O subcódigo com mais referências foi “inovação”, possuindo o mesmo significado do apresentado no ambiente anterior. Segundo os indivíduos com esta opinião que responderam ao questionário, a Altice Labs tem uma performance na inovação “neutra” pelo facto de os seus processos de inovação estarem reduzidos a frases e não a ações, o facto de ainda não aplicarem as metodologias de inovação, de modo a que seja mais fácil encontrar o verdadeiro caminho da inovação. É também referido o fator tempo, ao qual, segundo os trabalhadores inquiridos, não se faz sentir no dia-a-dia de forma a dar um novo brilho à inovação da Altice Labs. Os outros dois subcódigos com mais referências recaem sobre o “cliente” e sobre o “produto, conceito, ideia”. O subcódigo “produto, conceito, ideia”, com o mesmo significado do

que o referido no ambiente anterior, aponta que a Altice Labs não é assim tão inovadora devido a estar a apostar, segundo os indivíduos inquiridos, nos produtos que estão já em produção, referindo que, muitas vezes, não lhes é possível pensar mais à frente, de forma a analisar os possíveis problemas futuros e encontrar soluções que sejam mais “fora da caixa”. A inovação também é apontada como média, no sentido de se fazer sentir na empresa que não existe inovação que nasça, essencialmente, ali. A maior parte das vezes a empresa, segundo a opinião os inquiridos, aproveita as ideias de outras empresas e acaba por lhe inculcar alguma da sua tecnologia, de forma a criar um produto inovador. O conceito de inovação a inculcar nos produtos advém, a maior parte das vezes, dos clientes da Altice Labs. Quanto ao subcódigo “clientes”, o que significa a importância e o papel que o cliente tem para a Altice Labs, o cliente tem um papel que, segundo os inquiridos, é importante para a inovação que possa existir na empresa. As ideias advêm, essencialmente, dos clientes, pois são solicitados e sugeridos pelos mesmos. Como já foi referenciado num capítulo anterior, as ideias que forem suficientemente boas e inovadoras, são realmente, inculcadas em todos os produtos que saírem, posteriormente, para o mercado, tendo o cliente de pagar mais pelo produto inovador. Os subcódigos referidos são aqueles que obtiveram mais referências, tendo por base as opiniões dadas pelos trabalhadores da Altice Labs que responderam ao questionário.

O próximo cenário dá lugar ao ambiente que não é nada propício à inovação na Altice Labs (figura 16), ou seja, de acordo com as opiniões expressas pelos trabalhadores que responderam ao questionário, a Altice Labs, neste cenário, não é uma empresa inovadora.

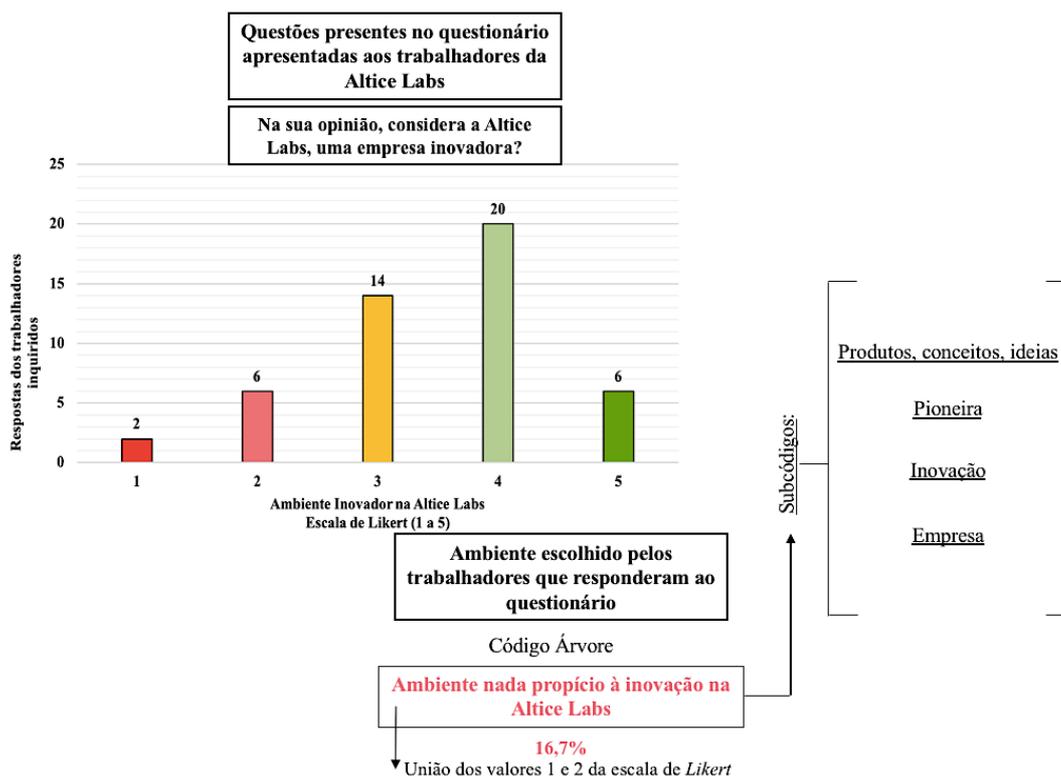


Figura 16 - Questão nº 2 do questionário versus ambiente nada propício à inovação na Altice Labs. Elaboração Própria

De forma a completar a figura 16, os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca do ambiente nada propício à inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Produtos, conceitos, ideias: “Maioria dos seus produtos/soluções são conceitos que já existem há algum tempo em outras empresas e que normalmente até são mais "fortes" que os da Altice Labs”, “Não têm sido desenvolvidos novos produtos”, pois “Todo o tempo é despendido em desenvolvimento”;
- Pioneira: “Apesar de trabalhar em produtos de ponta, é muito pouca a inovação feita dentro da empresa”;
- Inovação: “Atualmente não pode ser considerada uma empresa inovadora”, “Não há uma cultura de inovação nem tempo alocado para inovar”;
- Empresa: “A Altice Labs está atualmente pressionada pelo presente e a correr atrás do passado, sem ser investidora em novos produtos”, “Muito *show off* oco. Mais preocupada em parecer que em ser”;

Cerca de 17% dos trabalhadores (um total de oito) que responderam ao questionário (tendo em conta a união dos valores 1 e 2 da escala de *Likert*), têm uma opinião negativa em relação à inovação nesta empresa. Tendo em conta a abordagem dos ambientes anteriores, foi utilizado o *software* WebQDA para aglutinar a informação em subcódigos. O código árvore, para este cenário, intitula-se de “Ambiente nada propício à inovação na Altice Labs”, sendo que os subcódigos se apresentam como no ambiente anteriormente utilizado: “produtos, conceitos, ideias; pioneira; inovação; empresa”. O primeiro subcódigo, “produtos, conceitos, ideias”, com o mesmo significado dos apresentados nos ambientes anteriores, é aquele com mais referências, tendo este por base a opinião dos trabalhadores inquiridos. Esta é uma empresa em que os produtos/soluções são conceitos que já existem há algum tempo em outras empresas e que, segundo os entrevistados, até são mais fortes do que os apresentados na Altice Labs. Talvez devido ao facto de o tempo ser todo direccionado para o desenvolvimento de produtos e não para a criação dos mesmos, com uma nova vertente. O segundo subcódigo, “pioneira”, refere-se à Altice Labs ser embaixadora de novas abordagens, novos produtos, novos conceitos, sendo aquela que lança novas ideias para o mercado. Segundo os inquiridos com esta opinião, esta empresa, apesar de trabalhar com produtos de ponta, é muito pouca a inovação que é feita dentro da empresa. O terceiro subcódigo, “inovação”, possuindo o mesmo significado do que nos ambientes anteriores, é referido que, atualmente, segundo os inquiridos, esta empresa não pode ser considerada inovadora, pois não existe uma cultura para a inovação, assim como o tempo alocado para inovar. Por fim, o último subcódigo, “empresa”, tendo um significado que remete para os acontecimentos que se passam dentro do seio desta empresa, vem demonstrar que, segundo os inquiridos, esta empresa se encontra, atualmente, bastante pressionada pelo presente e, ainda, a correr atrás do seu passado, ou seja, sem investidores nos novos produtos. Ainda é referido pelos mesmos que, esta, atualmente, se encontra mais preocupada em parecer do que ser. Uma vez mais, os subcódigos referidos são aqueles que obtiveram mais referências, tendo por base as opiniões dadas pelos trabalhadores da Altice Labs que responderam ao questionário.

As restantes três perguntas do questionário foram elaboradas no sentido de obter as opiniões dos trabalhadores, de forma a se entender como se poderia melhorar a inovação, o que poderá estar a inibir a inovação e o que está a melhorar, atualmente, a inovação na Altice Labs. Foi utilizado o mesmo *software*, WebQDA, no sentido de

aglutinar, uma vez mais, todas as opiniões em subcódigos. A figura 17, a seguir apresentada, ilustra a terceira pergunta do questionário:

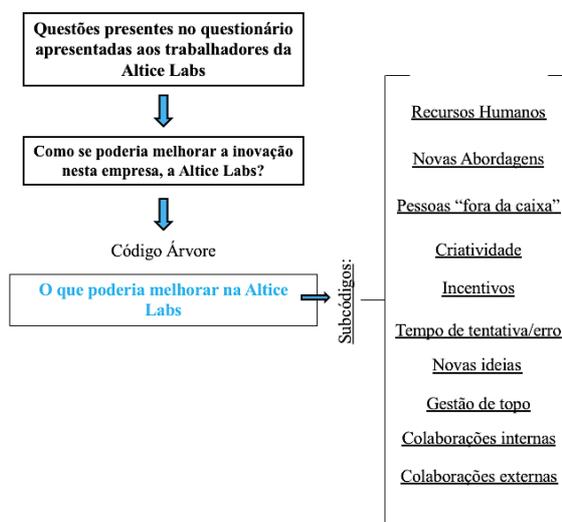


Figura 17 - Questão nº 3 versus o que poderia melhorar na Altice Labs. Elaboração Própria;

De forma a completar a figura 17 os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca de como se poderia melhorar a inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Recursos Humanos [RH]: “Não deixando sair para a concorrência muitos quadros jovens, que hoje em dia partem à procura de outros desafios mais”, “Necessitamos de mais RH para conseguir dar resposta ao negócio que se está a sobrepor, e muito, à Inovação”, “Aumentando a capacidade de retenção de recursos críticos e experientes nas áreas estratégicas”;
- Novas Abordagens: “Falta uma equipa (ou dar abertura a uma equipa) que se dedique a CONHECER e SENTIR as necessidades dos utilizadores e que ajude outras a construírem a solução que vá de encontro ao que realmente importa e impacta o cliente / utilizador final com um esforço menor e ao longo do tempo investindo nas soluções que tenham grande impacto, mas com um custo um pouco maior para a empresa. Assim com a primeira abordagem, já cativamos o cliente / *user* e avaliamos o resultado para promover as correções necessárias”, “A criação de pequenos grupos de interesse em temas e assuntos poderá dinamizar o ciclo de inovação na empresa. O apoio da estrutura hierárquica é essencial bem como o reconhecimento público e adequado.”, “Promovendo e criando espaço para a aplicação de metodologias de inovação e de análise de mercado e da experiencia

dos seus utilizadores para com os produtos que desenvolve" , "(Re)desenhando todo o ciclo de vida dos produtos/serviços segundo uma lógica de sustentabilidade e risco do negócio", "Criar uma articulação maior entre o CTI e as equipas das diversas áreas e respetivos gestores de produto, promovendo uma cultura capaz de potenciar novos paradigmas";

- Pessoas "fora da caixa": "Se as pessoas tiverem oportunidade de explorar outras coisas fora do trabalho do dia-a-dia sem serem rotuladas, a inovação pode começar a aparecer", "Mais valor aos criativos e colocá-los a fazer especificamente esse tipo de tarefas e não outras";
- Criatividade: "Mais valor aos criativos e colocá-los a fazer especificamente esse tipo de tarefas e não outras", "Sessões trimestrais de brainstorming", "Fomentar a criatividade e inovação";
- Incentivos: "Maior participação em projetos europeus", "Criando pequenos projetos de investigação internos";
- Tempo de tentativa/erro: "Dar mais tempo para a exploração de ideias diferentes de forma a se poder experimentar e falhar mais", "Disponibilizar horas para os colaboradores poderem criar equipas e desenvolverem ideias que possam ter", "Não é possível inovar sem risco";
- Novas ideias: "Procurar necessidades de mercado e novos mercados para conceitos/produtos existentes", "Apostar em novas ideias e novos projetos com menos burocracia";
- Gestão de topo: "Atual gestão da Altice Labs cinge os desenvolvimentos aos pedidos dos operadores do grupo, não havendo assim inovação", "Mudança de chefias, mudar as pessoas que se encontram há muito tempo na sua zona de conforto", "Mudança de chefias", "Adotar uma gestão mais próxima das *Startups*";
- Colaborações internas: "Mais colaboração entre as equipas, com processos de trabalho mais criativos para possibilitar a geração de novas ideias, novos projetos, soluções", "Criação de equipas multidisciplinares para endereçar temas concretos, de forma agnóstica às *Bus*";

- Colaborações externas: “Captar mais alunos das universidades, oferecendo planos de trabalho/investigação cativantes, de modo a trazer novas formas de pensar e novas tecnologias”;

Ao questionar os trabalhadores inquiridos sobre como se poderia melhorar a inovação nesta empresa, obtiveram-se bastantes respostas. O subcódigo “recursos humanos” foi o que obteve mais referências por parte dos inquiridos, representando as capacidades, ideias, criatividade e novas visões das pessoas que já trabalham na empresa e, por outro lado, daquelas que poderiam vir a trabalhar. Tendo em conta as opiniões dos inquiridos, a captação de pessoal mais jovem é um dos passos que esta empresa poderia tomar. O facto de as pessoas mais jovens possuírem uma maneira diferente de abordar as várias temáticas, poderá oferecer à empresa novas visões para a resolução de problemas e, acima de tudo, ideias inovadoras e diferentes dos padrões existentes. Por outro lado, aumentar, também, a capacidade de retenção de recursos críticos e estratégicos nas diferentes áreas também poderá ajudar, segundo os inquiridos, a melhorar a inovação. O subcódigo “novas visões”, representando as novas soluções, novas visões e novas capacidades de como esta empresa poderia encarar os seus problemas, é o segundo com mais referências, tendo por base as opiniões dos trabalhadores inquiridos. De acordo com a opinião destes, a existência de uma equipa que se dedique a conhecer e a, essencialmente, sentir as reais necessidades dos clientes e que, por outro lado, também ajude as outras a construírem uma solução que vá de encontro ao que realmente importa e impacta o cliente, inculcando um menor esforço e, ao longo do tempo, ir investindo em soluções que tenham grande impacto. De acordo com as opiniões retidas, a empresa já consegue cativar o cliente e avaliar o resultado de modo a promover as correções que sejam necessárias. Por outro lado, se a empresa desenvolvesse oportunidades para a criação de pequenos grupos de interesse em certos temas e assuntos, poderia ajudar, na opinião dos inquiridos, a dinamizar o ciclo de inovação na empresa. Ao promover e ao criar espaço para a aplicação de certas metodologias de inovação e de análise de mercado, juntamente com a experiência dos seus utilizadores dos produtos que esta vai desenvolvendo, cria-se, assim, uma oportunidade de inculcar, cada vez mais, uma cultura capaz de potenciar novos paradigmas. O terceiro subcódigo com mais referências, “pessoas fora da caixa”, remete-nos a melhorias ao nível das capacidades e das perspetivas das pessoas que esta empresa inclui no seu meio. Se esta empresa der mais valor aos trabalhadores que apresentam ideias ou formas de abordar certos cenários de forma criativa, poderá estar a construir um caminho que, no final, trará bons resultados.

Dar aos criativos tarefas específicas para desenvolverem essas ideias que surgem, seria uma mais valia para a empresa, visto que poderiam testar essas mesmas ideias, tendo em conta o fator risco. O facto de os trabalhadores sentirem que existe a oportunidade de explorar novos caminhos, poderá contribuir para se desenvolver um melhor ambiente, mais propício a que as ideias fluam de uma forma mais natural.

A próxima figura (figura 18) reflete as opiniões dos trabalhadores inquiridos referentes à quarta pergunta.

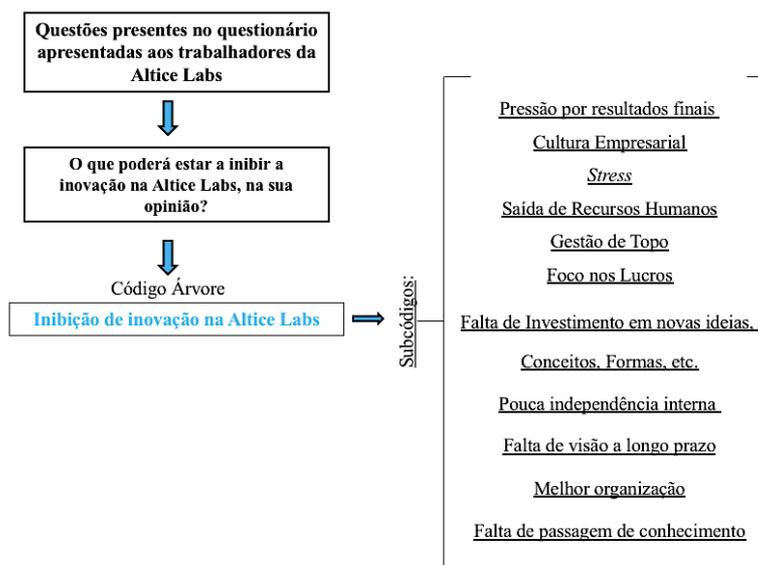


Figura 18 - Questão nº 4 versus inibição de inovação na Altice Labs. Elaboração Própria;

De forma a completar a figura 18, os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca do que poderá estar a inibir a inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Pressão por resultados finais: “As pessoas estão demasiado embrenhadas no trabalho de resposta ao negócio e não há tempo para o resto...”, “Pressão muito alta dos compromissos assumidos restringe o foco, não deixando muita margem a divagações”, “Excesso de trabalho para a mesma pessoa, menos capacidade”, “Pressão pelos resultados financeiros imediatos”;
- Cultura empresarial: “Claramente a cultura, em particular ao nível das BUs, que leva a que inovação não seja visto como algo da sua responsabilidade. Vêm-se como responsáveis pela geração de negócio, e nem todas percebem que a inovação é a única forma de o fazer de forma sustentada para o futuro”, “O modelo de governação da empresa, de há vários anos a esta parte, sempre condicionado pela

visão do acionista para o seu papel, dentro e fora do Grupo empresarial em que esteve enquadrada”, “O facto de estar geograficamente fora dos meios mais importantes da decisão em Portugal, sempre foi visto como um entrave”, “A antiguidade da empresa, com uma organização já muito enraizada. Pelo que a mudança implica um esforço maior”;

- Stress: “Pressão que se sente nos trabalhadores faz com que as pessoas estejam menos propensas a ter novas ideias e a refletir sobre as mesmas”, “As pessoas estão demasiado embrenhadas no trabalho de resposta ao negócio e não há tempo para o resto”;
- Saída de Recursos Humanos: “A fuga de cérebros”, “Dificuldade de retenção de alguns dos melhores e mais experientes recursos”, “Não investimento em novos recursos humanos”, “Saída de pessoas que poderiam trazer novas ideias”;
- Gestão de topo: “A mentalidade da direção em querer lucros imediatos e não apoiar iniciativas dentro da própria empresa onde seja possível criar/debater/explorar novas tecnologias”, “A Gestão apenas compreende uma forma de trabalhar e apenas valoriza um tipo de resultado”, “A integração da Altice Labs no grupo Altice”;
- Foco nos lucros: “Necessidade constante de lucros”, “O foco a 99% nos lucros”;
- Falta de investimento em novas ideias, conceitos, formas, etc.: “Falta de vontade em investir em coisas diferenciadoras e que melhorem o ambiente e conforto de todos”, “Maior investimento, com responsabilização, na aquisição de conhecimento”;
- Pouca independência interna: “Pressão muito alta dos compromissos assumidos restringe o foco, não deixando muita margem a divagações”, “Pouco espaço para dentro das equipas inovarem”;
- Falta de visão a longo prazo: “Trabalhar sobre "tudo é prioritário e urgente" e no dia seguinte já não é. Pedir soluções rápidas e urgentes e ao fim de 3 meses vir tirar dúvidas sobre o que foi feito (este foi o momento que pegaram para iniciar o desenvolvimento) - onde estava a urgência afinal? Porque não investir tempo de qualidade para pensar no problema de outra forma em vez de atalhar?”, “Execução de projetos de inovação, sabendo à partida que muitos não irão resultar em produto”;

- Melhor organização: “Existe um departamento que é responsável pela inovação que é completamente disfuncional. É incapaz de fazer sequer o trabalho mínimo de saber qual o estado da arte interno”, “Necessário saber escolher as melhores ideias para prototipagem”;
- Falta de passagem de conhecimento: “Não existe passagem de conhecimento”;

O que poderá estar a inibir a inovação nesta empresa reflete-se, segundo os inquiridos, nos três subcódigos com mais referências: “pressão por resultados finais, cultura empresarial e stress”. O primeiro subcódigo, refletindo as preocupações por parte da empresa em alcançar objetivos finais num espaço de tempo reduzido, é indicado pelos trabalhadores inquiridos como o principal inibidor da inovação nesta empresa. O facto de os trabalhadores terem prazos apertados de entrega das suas tarefas, faz com que não exista muito tempo para se dedicarem à área da inovação e ao que tudo isso implica. Alta pressão por parte da gestão de topo, tendo como principal objetivo os resultados financeiros imediatos, provoca um ambiente diferente entre os trabalhadores. Assim, surge o próximo subcódigo, “cultura empresarial”, demonstrando os valores, ideias e objetivos pela qual a empresa se guia. Na opinião dos trabalhadores inquiridos, o que está a inibir a inovação na empresa surge, essencialmente, do modelo de governação pelo qual a empresa se segue, estando condicionada pela visão dos acionistas, tanto de dentro como de fora do grupo empresarial no qual a Altice Labs está enquadrada. Por outro lado, o facto de a gestão de topo possuir umas ideias muito enraizadas, acaba por dificultar a mudança. Deve começar-se por uma mudança nas opiniões, visões futuras e perspetivas da gestão de topo. O terceiro subcódigo remete para o “stress”, referindo-se àquilo que os trabalhadores sentem no seu dia-a-dia na empresa. O facto de existir a pressão por resultados finais por parte da gestão de topo e, também, pelos clientes, cria-se um clima de *stress* entre os trabalhadores, o que reflete, cada vez menos, uma propensão para a existência de novas ideias e, acima de tudo, refletir sobre as já existentes. O volume de trabalho acaba por ser em demasia para as equipas existentes, não conseguindo colocar em ação as diferentes formas de abordar os problemas e apresentar as novas ideias. Sendo que, como foi referido num dos capítulos anteriores, expor ideias numa empresa como esta não é fácil.

A figura 19 apresenta as opiniões à última pergunta questionada aos trabalhadores da Altice Labs.

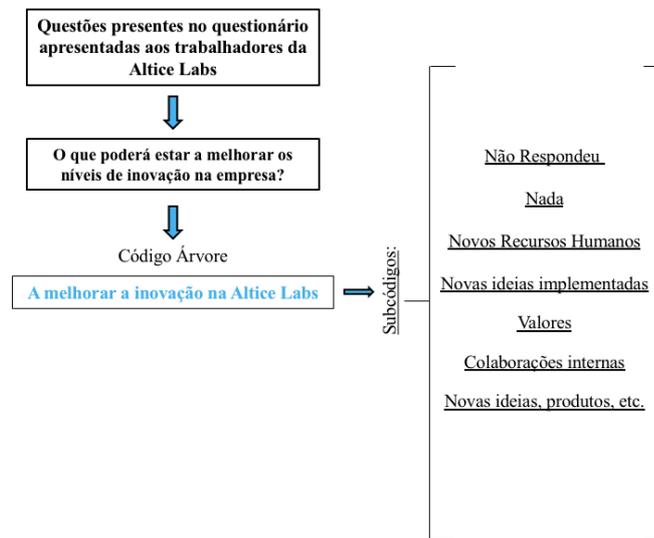


Figura 19 - Questão nº 5 versus o que se encontra a melhorar na Altice Labs. Elaboração Própria;

De forma a completar a figura 19, os seguintes tópicos referem-se a alguns excertos dos trabalhadores inquiridos, acerca do que poderá estar a inibir a inovação na Altice Labs, tendo em conta os subcódigos criados no *software* WebQDA:

- Nada: “Nada está a melhorar o nível de inovação”, “Considero estar a piorar-se. Como tal a resposta é: nada.”;
- Novos recursos humanos: “A entrada de jovens para áreas de estudo e não apenas de produção”, “A grande apetência inovadora dos recursos humanos da empresa”, “Novas pessoas, a intenção de inovar, sangue na guelra”;
- Novas ideias implementadas: “A aposta em sistemas e serviços distribuídos modernos e adaptados às necessidades atuais”, “Várias iniciativas que vêm sendo tomadas. Exemplo - workshops”;
- Valores: “Somos determinados. Somos otimistas. Temos um espírito sem limites e acreditamos que tudo é possível”, “Consciência para a necessidade de sairmos do espaço de conforto”, “A determinação que é essencial para nos fazer trabalhar”;
- Colaborações internas: “Falta de vontade em investir em coisas diferenciadoras e que melhorem o ambiente e conforto de todos”, “Maior investimento, com responsabilização, na aquisição de conhecimento”;

- Novas ideias, produtos, etc.: “A necessidade de apresentar produtos diferenciadores.”.

Tendo em conta as opiniões, cerca de 25% dos inquiridos respondem que ou não sabem o que poderá estar a melhorar na Altice Labs, outros respondem que nada se encontra a melhorar na Altice Labs e, por fim, os restantes não respondem à pergunta. Este cenário indica que os trabalhadores da Altice Labs, tendo em conta estas opiniões, encontram-se estagnados, sem demonstrar sinais inovadores para com as suas equipas. Por outro lado, os restantes 75% apontam que existem melhorias, atualmente, na Altice Labs. Apontam, assim, que a Altice Labs está a apostar nos recursos humanos, ou seja, inserindo jovens nas áreas de estudo, dando uma nova forma de pensamento estratégico às equipas. Assim, a empresa ganhará novas ideias e novas soluções para o seu futuro. O subcódigo “novas ideias implementadas” é um dos aspetos que também se encontra a melhorar nesta empresa. A aposta em novos sistemas e serviços adaptados às necessidades atuais, vem transformar o ambiente que se faz sentir dentro da empresa, criando mais interação entre os trabalhadores, surgindo cada vez mais troca de ideias para responder às reais necessidades.

De acordo com os ambientes propícios à inovação que se fazem sentir, tanto em Portugal, a nível genérico, como ao nível da Altice Labs, de uma forma mais específica, poderão estar, de alguma forma, ligados.

Em Portugal, a maior parte dos inquiridos respondeu que existe um ambiente propício à inovação. O facto de apresentar pessoas cada vez mais qualificadas, cada vez mais criativas, com ambições em deixar um marco no mundo da inovação provoca um ambiente realmente propício à inovação. Portugal é um país que ainda vai alcançando alguns incentivos, muito fruto das relações que as empresas portuguesas vão criando com variadas instituições, tanto portuguesas como, essencialmente, europeias. Portugal era um país que se distinguia por não conseguir lidar com a incerteza do futuro, tendo a necessidade emocional da existência de regras por parte das pessoas e, acima de tudo, a inovação poder ser resistida por parte das pessoas por fugir às ideias tradicionais e romper com os processos demasiado programados. De acordo com as opiniões dadas pelos trabalhadores da Altice Labs, Portugal já não se apresenta assim tão tradicional. Os horizontes já se começam a abrir, tendo em conta a necessidade de o país inovar, tendo por base os caminhos da tecnologia e da inovação. A incerteza já começa a ser vista com

um pouco mais de tolerância, no sentido de as empresas e todas as suas equipas aproveitarem as oportunidades certas, dando um novo rumo ao país.

No mundo da Altice Labs, a maioria dos trabalhadores que responderam ao questionário afirmam que esta é uma empresa inovadora. Esta, ao aproveitar as pessoas que se qualificam nas universidades portuguesas, sendo estas cada vez mais bem qualificadas a nível mundial, acaba por ser uma mais valia. Acompanha, ao mesmo tempo, os avanços que acontecem na tecnologia, criando iniciativas internas e desenvolvendo produtos e soluções inovadoras. É uma empresa que primou pelo desenvolvimento de projetos pioneiros e apresenta produtos que fazem a concorrência correr atrás. No entanto, dentro desta maioria, destacam-se alguns pontos menos positivos como, por exemplo, a remuneração dos trabalhadores e o foco na rentabilidade financeira imediata. Alguma percentagem de pessoas novas, com ideias inovadoras e outras bases, acabam por sair desta empresa e procurar por outras que deem mais abertura para mostrarem as suas capacidades.

#### **6.2.1.2. Questões de resposta fechada**

As seguintes vinte e quatro perguntas são de resposta fechada, baseadas na escala de *Likert* escala de 5 pontos, na qual o inquirido discordava completamente (1) ou concordava completamente (5), existindo uns pontos intermédios (2, 3 e 4).

A sexta pergunta refere-se à forma como as chefias/ gestão de topo aceitam a inovação, mesmo que esta possa desafiar o *status quo*. De acordo com os trabalhadores que responderam ao questionário, ao unir as respostas correspondentes aos valores 4 e 5 da escala, cerca de 39,6% responde que as chefias aceitam a inovação, mesmo que esta possa desafiar o *status quo*. 33,3% responde que as chefias aceitam a inovação tendo em conta um meio termo, mesmo que possa desafiar o *status quo* e, unindo as respostas correspondentes aos valores 1 e 2 da escala, 27,1% responde que as chefias não aceitam a inovação, mesmo que possa, ou não, desafiar o *status quo*. É uma questão bastante importante para este estudo, visto que, ao existir um ambiente que seja propício ao desenvolvimento da inovação, a possibilidade de os trabalhadores apresentarem novas ideias e novas perspetivas acaba por ser mais fácil e acontecer de uma forma mais natural. Se existirem certos impedimentos, por parte das chefias/ gestão de topo, os trabalhadores acabam por não desenvolver essas suas capacidades, estando mais oprimidas.

A sétima pergunta incide sobre o facto de se as pessoas que se apresentem inovadoras, se são recompensadas formalmente, sendo a base férias adicionais, prémios, dinheiro, etc. Unindo as respostas correspondentes aos valores 1 e 2, 83,3% dos inquiridos responderam que não existe qualquer tipo de recompensa formal para os trabalhadores que se apresentem inovadores. Os restantes 16,7% dos inquiridos, correspondente ao valor 3 da escala, respondem que até poderão existir recompensas formais (gráfico 10).

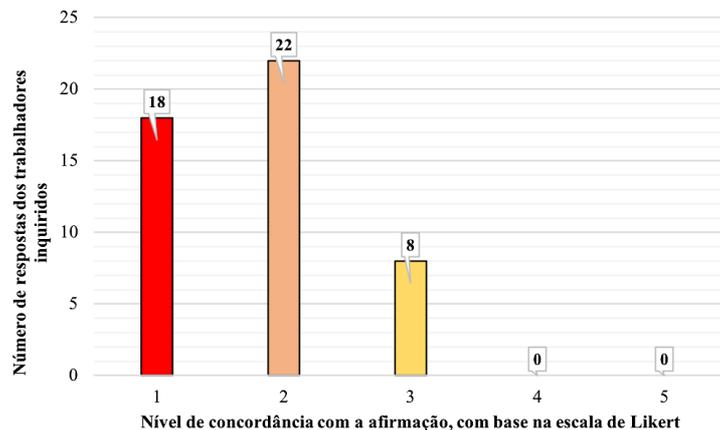


Gráfico 10 - Respostas dos trabalhadores inquiridos acerca das recompensas formais na Altice Labs;

A oitava pergunta incide sobre o facto de se os trabalhadores que são inovadores para com a empresa, se deverão, ou não, ser recompensados formalmente. Cerca de 83,4% dos inquiridos, aponta a sua opinião para os valores 4 e 5 da escala, ou seja, concordam que os trabalhadores inovadores devem ser recompensados formalmente. 10,4% concorda, mais ou menos, com a possibilidade de os trabalhadores inovadores serem recompensados formalmente, enquanto, 6,3% não concorda que exista uma recompensa formal para aqueles que são trabalhadores inovadores (gráfico 11).

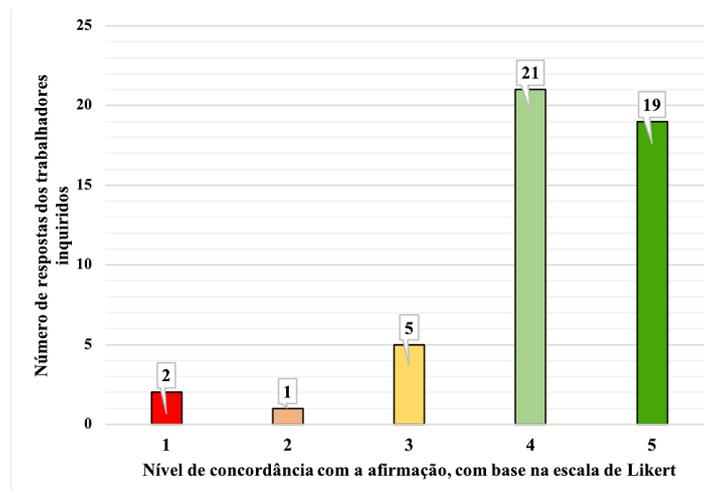


Gráfico 11 - Respostas dos trabalhadores inquiridos sobre se os inovadores deverão ser recompensados formalmente

A nona e a décima pergunta referem-se à questão de se os trabalhadores inovadores são, ou não, recompensados informalmente (reconhecimento simbólico, o nome vai para um placard, recebimento de um certificado simbólico, etc.) assim como se deveriam, ou não, ser recompensados informalmente. De acordo com o gráfico 12, unindo as respostas correspondentes aos valores 1 e 2 da escala, cerca de 68,8% dos inquiridos referem que os trabalhadores não são recompensados informalmente nesta empresa, 22,9% concorda num termo intermédio com a afirmação, ou seja, os trabalhadores são mais ou menos recompensados informalmente, enquanto que, com a união das respostas dos valores 4 e 5 da escala de *Likert*, 8,3% concorda com a afirmação, ou seja, com base nas suas opiniões, os trabalhadores inovadores são recompensados informalmente.

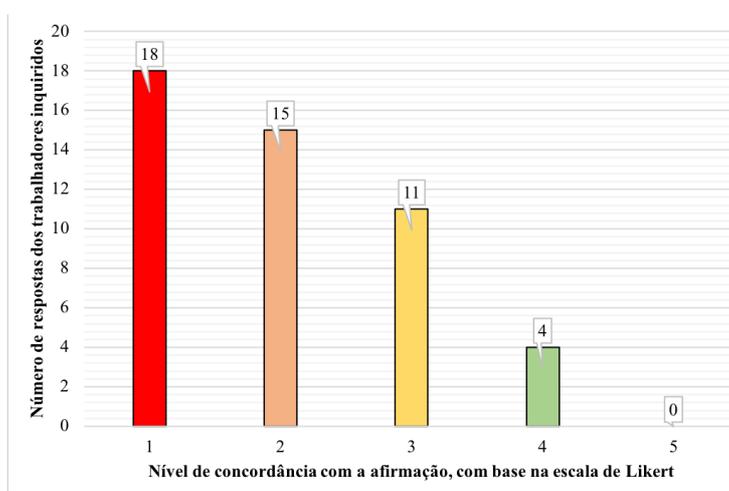


Gráfico 12 - Respostas de os trabalhadores inquiridos serem recompensados informalmente na Altice Labs

No entanto, tendo em conta o gráfico 13, cerca de 77,1% dos inquiridos concordam que os trabalhadores inovadores deveriam ser recompensados informalmente, tendo em conta a união das respostas aos valores correspondentes ao 4 e 5 da escala. 4,2% dos inquiridos concordam num termo intermédio com a afirmação, ou seja, na sua opinião, os trabalhadores até poderão ser recompensados informalmente. Os restantes 18,7%, união dos valores 1 e 2 da escala, não concordam com a afirmação, indicando que os trabalhadores inovadores, nas suas opiniões, não deverão ser recompensados informalmente.

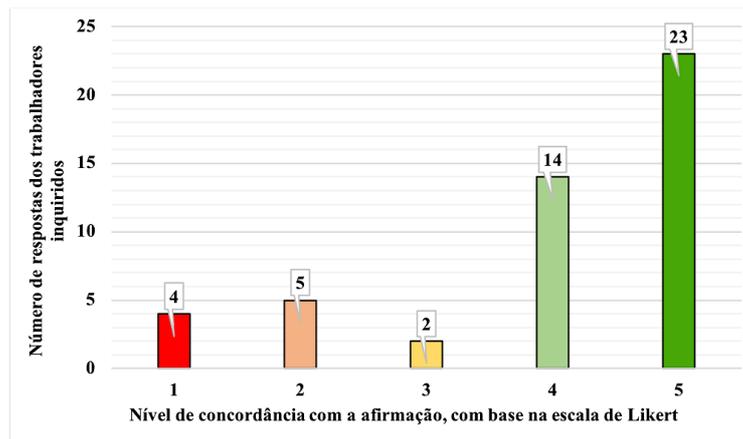


Gráfico 13 - Respostas de os trabalhadores inquiridos serem recompensados informalmente na Altice Labs;

A décima primeira pergunta remete para o estilo de liderança que os trabalhadores, tendo em conta o processo de inovação, preferem. 79,2% dos inquiridos responderam com os valores 4 e 5 da escala, ou seja, os dois valores mais próximo do estilo democrático. Cerca de 18,8% dos inquiridos responde que prefere um estilo entre o democrático e o autocrático, tendo em conta as respostas dadas com o valor 3 da escala. Apenas 2,1% dos inquiridos responderam que preferem um estilo que vá mais de encontro ao autocrático, tendo por base os valores 1 e 2 da escala. Acrescentou-se, ainda, uma alínea a esta pergunta, no sentido de se perceber se os trabalhadores inquiridos consideram a Altice Labs uma empresa muito hierárquica, ou seja, autoritária e em que discordar do chefe é um risco para a sua carreira. 35,4% dos inquiridos concorda que a Altice Labs vai ao encontro de uma empresa muito hierárquica, enquanto que cerca de 27,1% discorda da afirmação, tendo as opiniões deslocadas para a Altice Labs não ser uma empresa hierárquica. Pelo meio destas duas opiniões, surgem 37,5% dos inquiridos, a maioria, demonstrando uma opinião que recai sobre a Altice Labs ser uma empresa mais ou menos hierárquica.

A décima segunda pergunta teve como objetivo perceber a visão que os trabalhadores têm sobre as pessoas inovadoras. De acordo com 45,9% dos inquiridos, as pessoas inovadoras possuem “diferentes” hábitos (união dos valores 4 e 5 da escala), enquanto que cerca de 35,4% concordam, num meio termo, de que as pessoas inovadoras possuem diferentes hábitos. 6,3% não concordam com o facto de as pessoas inovadoras possuírem diferentes hábitos, fazendo a junção das respostas com os valores 1 e 2 da escala (gráfico 14).

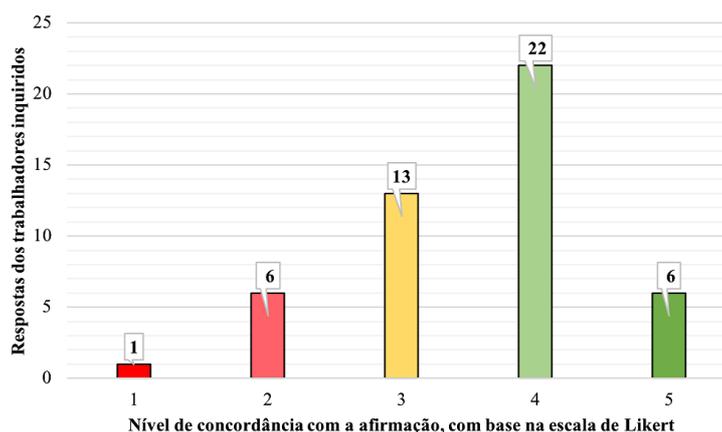
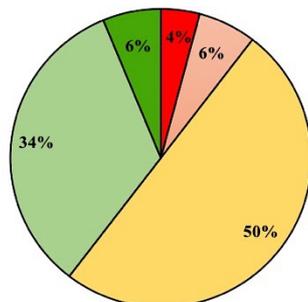


Gráfico 14 - Resposta dos trabalhadores inquiridos acerca dos diferentes hábitos das pessoas inovadoras;

Na pergunta seguinte, perguntou-se quais seriam os diferentes hábitos que as pessoas inovadoras poderiam possuir. O hábito com mais votação, ou seja, com 33 pessoas a referenciar esse hábito, foi a elevada motivação intrínseca (não procuram fama nem dinheiro). O hábito seguinte, com a votação de 31 pessoas, foi a leitura, as pessoas inovadoras leem muito. O terceiro hábito mais votado foi a aderência a conferências, cerca de 26 pessoas votaram que as pessoas inovadoras marcam presença em conferências. O hábito de trabalhar em grupo também foi bastante referenciado por 21 dos trabalhadores inquiridos. Para além das opções dadas no questionário, existia a possibilidade de os trabalhadores acrescentarem mais hábitos diferentes. O mais referenciado foi o facto de terem espírito crítico. Por outro, também se tentou perceber se os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores. Cerca de 58,3% dos inquiridos afirma que os colegas gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores. 27,1% não concordam nem discordam com a afirmação, ou seja, apresentam o meio termo como resposta. 14,6% dos inquiridos não concordam com a afirmação, ou seja, os colegas, nas suas opiniões, não gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores.

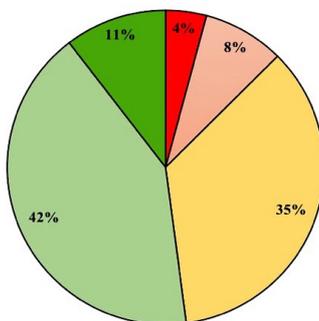
A décima terceira pergunta remete para a existência, ou não, de competição interna. Perguntou-se aos trabalhadores da Altice Labs se era importante a existência de competição interna, pergunta para a qual se obteve diferentes opiniões. 39,6% dos inquiridos concorda que deve existir competição interna (unindo os valores 4 e 5 da escala), em contrapartida com 10,5% dos inquiridos que discorda, não sendo importante a existência de competição interna (unindo os valores 1 e 2 da escala). 50% dos inquiridos não concordam nem discordam com a importância de existir ou não competição interna (gráfico 15).



Nível de concordância com a afirmação, baseada na escala de Likert  
 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Gráfico 15 - Respostas dos trabalhadores inquiridos acerca da existência de competição interna na Altice Labs

Com a décima quarta pergunta, pelo contrário, pretende-se perceber se a competição interna é saudável para os trabalhadores. Cerca de 52,1% dos inquiridos refere que, se existisse competição interna, seria saudável para os trabalhadores. 35,4% já tem uma opinião que indica que, ao existir competição interna, não seria 100% saudável para os trabalhadores, mas sim a rondar os 50%. Por fim, 12,5 % dos inquiridos não concorda em que seja saudável a existência de competição interna para os trabalhadores (gráfico 16).



Nível de concordância com a afirmação, baseada na escala de Likert  
 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Gráfico 16 - Respostas dos trabalhadores inquiridos acerca de a competição ser saudável na Altice Labs;

A pergunta seguinte, a quinze, refere-se aos programas de remuneração que existem, ou não, assim como a existência de prémios na empresa. Cerca de 90% dos inquiridos responderam que não existe qualquer tipo de remuneração ou prémios nesta empresa. Enquanto que os 10% restantes afirmam que existem programas de remuneração e prémios. Alguns dos inquiridos referiram os prémios que existem nesta empresa, nomeadamente, os Prémios *OPEN* e *OPEN Awards* e os *Altice Innovation Award* (antigo Prémio Inovação PT).

Quanto à partilha de informação, referente à décima sexta pergunta, pretende-se saber se esta empresa partilha informação com outras empresas do grupo Altice. Tendo em conta as respostas dadas aos valores correspondentes 4 e 5 da escala, 52,1% dos inquiridos concorda com a afirmação, ou seja, de que esta empresa partilha a sua informação com os restantes membros do grupo Altice, enquanto que 33,3% apresenta uma opinião dividida entre a partilha e não partilha de informação com os restantes membros do grupo. 14,6% dos inquiridos refere que não existe qualquer partilha entre esta empresa e os restantes membros do grupo. Assim, na pergunta seguinte, foi questionado se se poderia melhorar a forma de partilha de conhecimento, pergunta à qual se obteve cerca de 90% das opiniões dos inquiridos, as quais seguem uma linha de melhoria para a partilha de conhecimento. Os restantes 10% apontam para o valor 3 da escala de Likert, ou seja, que a empresa deve apostar mais ou menos na melhoria da partilha de conhecimento.

As três perguntas seguintes remetem para o tema da motivação. A primeira pergunta incide sobre se os trabalhadores desta empresa são, ou não, motivados. Cerca de 18,8% dos inquiridos afirmam que os trabalhadores, nesta empresa, são motivados (tendo em conta os valores 4 e 5 da escala). Em contrapartida, cerca de 41,7% dos inquiridos não concordam com a afirmação, ou seja, afirmam que os trabalhadores não são motivados (tendo em conta os valores 1 e 2 da escala). A meio da escala de Likert, no valor 3, encontram-se os restantes 39,6% dos inquiridos, onde não concordam nem discordam em afirmar que os trabalhadores, nesta empresa, são motivados (gráfico 17).

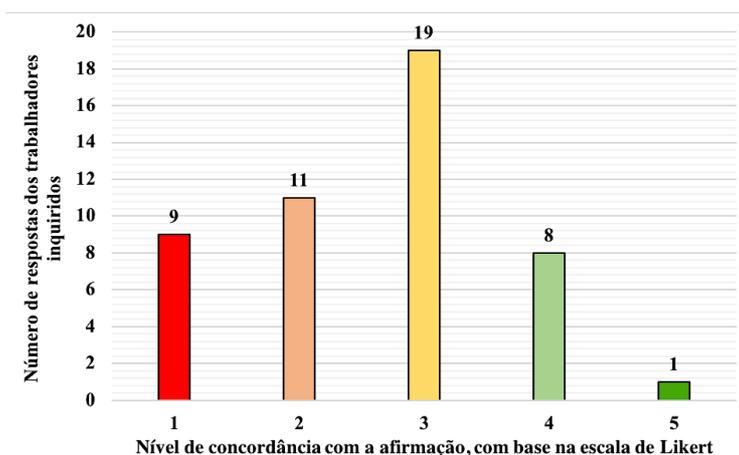


Gráfico 17 - Respostas dos trabalhadores inquiridos sobre se os trabalhadores da Altice Labs são motivados

A pergunta seguinte foi elaborada no sentido de se tentar perceber se os trabalhadores, no seu dia-a-dia na empresa, gostam daquilo que fazem e procuram fazer

mais. Cerca de 50% dos trabalhadores inquiridos, tendo por base os valores 4 e 5 da escala, deram a sua opinião no sentido de que, nesta empresa, os trabalhadores gostam daquilo que fazem e procuram fazer mais. 29,2% apontam a sua resposta para o meio termo da escala de *Likert*, ou seja, os trabalhadores desta empresa gostam mais ou menos daquilo que fazem e procuram fazer, de uma forma razoável, mais. 20,9% dos inquiridos responderam que os trabalhadores não gostam daquilo que fazem, nem procuram fazer mais no seu dia-a-dia (gráfico 18).

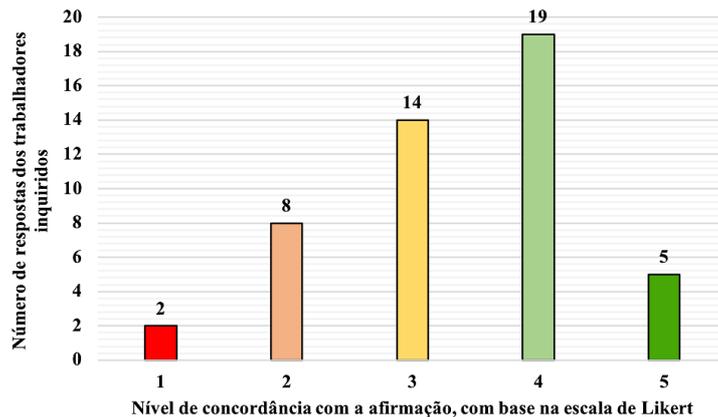


Gráfico 18 - Respostas dos trabalhadores inquiridos sobre se os trabalhadores da Altice Labs gostam daquilo que fazem e procuram fazer mais;

A terceira pergunta incide, especificamente, nas percentagens da motivação dos trabalhadores da Altice Labs. Os inquiridos poderiam colocar o número em percentagem com que mais se identificasse, pelo que, para uma melhor visualização, agruparam-se as percentagens de 10 em 10 valores (gráfico 19).

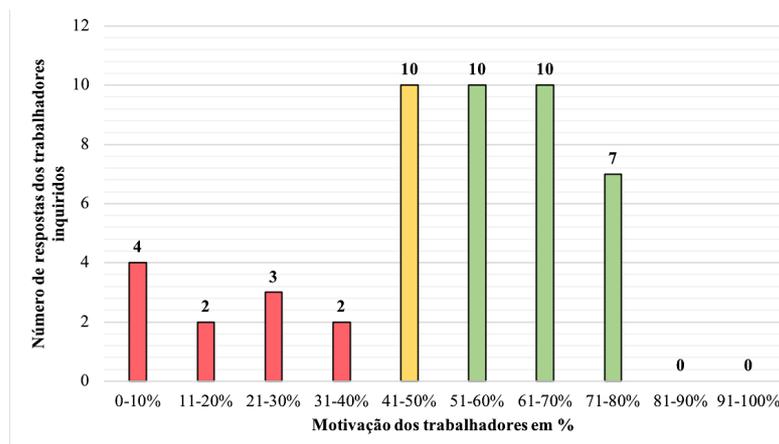


Gráfico 19 – Respostas dos trabalhadores sobre a motivação em percentagem dos trabalhadores da Altice Labs

Na pergunta seguinte, a vigésima primeira, pretende-se avaliar os processos de inovação. Foi, então, questionado aos trabalhadores se, com base na sua opinião e na sua

experiência, os processos de inovação seriam muito extensos, ou seja, desde o surgimento da ideia até chegar ao cliente. Cerca de 54,2% dos inquiridos apontam a sua resposta para os valores 4 e 5 da escala de *Likert*, o que quer dizer que, segundo eles, os processos de inovação nesta empresa estão a ser extensos. 31,3% dos inquiridos apontam a sua resposta, com base nas suas opiniões e experiência, para o meio termo da escala, no que toca aos processos serem mais ou menos extensos. Os restantes 14,6%, referem que os processos de inovação não são nada extensos.

A vigésima segunda pergunta refere-se a se esta empresa quer que os trabalhadores trabalhem em grupo ou, pelo contrário, sozinhos. Quase todos os trabalhadores que responderam ao questionário, cerca de 68,8%, referiram que a empresa prefere que os trabalhadores trabalhem em grupo, enquanto que cerca de 8,4% referem que a empresa prefere que trabalhem sozinhos.

A vigésima terceira pergunta do questionário foi elaborada para saber a opinião dos trabalhadores acerca do processo de gestão da inovação que a empresa segue. Cerca de 44,7% dos inquiridos, correspondentes aos valores 4 e 5 da escala, referem que a empresa segue um processo de gestão de inovação aberto, ou seja, que envolve entidades externas. Por outro lado, 25% dos inquiridos apontam a sua opinião para os valores 1 e 2 da escala, ou seja, referem que a empresa segue um processo de gestão de inovação fechado. Os restantes 31,3% referem-se aos processos como um misto, sendo tanto abertos como fechados.

A vigésima quarta pergunta segue as linhas das perguntas anteriores, e foi elaborada com o sentido de se perceber se esta empresa aproveita, ou não, as ideias que são sugeridas pelos clientes, com o objetivo de melhorar os produtos que esta oferece. Cerca de 62,5% dos inquiridos refere que a empresa aproveita as ideias que são sugeridas pelos seus clientes. 25% dos inquiridos referem que, nas suas opiniões, a empresa aproveita, num meio termo, as ideias vindas dos clientes, enquanto cerca de 12,5% dos inquiridos referem que a empresa não aproveita quaisquer ideias que possam vir dos clientes.

Por fim, as últimas duas perguntas do questionário fazem alusão às possíveis ligações que possam existir entre o grau de inovação que está patente no produto e a probabilidade de o projeto ser bem-sucedido. Com isto, pretende-se saber se o grau de inovação que a empresa imprime no produto, poderá modificar a probabilidade de o

projeto acabar por trazer benefícios para a empresa e ser bem aceite pelos seus clientes, tendo em conta o risco que lhe possa estar agregado.

A penúltima pergunta, que era a seguinte: “quanto maior o grau de inovação patente no produto, a probabilidade do projeto ser bem-sucedido aumenta”, reflete o primeiro cenário. Os inquiridos que direcionaram a sua resposta para os valores 4 e 5 da escala de Likert, sendo cerca de 70,9% dos inquiridos, concordam com esta afirmação, ou seja, quanto maior for o grau de inovação que a empresa incutir nos seus produtos para venda, maior será a probabilidade de estes virem a ser bem-sucedidos. Concordando num meio termo com a afirmação, ilustrado pelo valor 3 da escala, passam a estar 25% dos inquiridos. O facto de imprimir nos produtos um maior grau de inovação, poderá não ser, todas as vezes, a mesma probabilidade de virem a ser bem-sucedidos. Apenas 4,2% dos inquiridos não concorda, de todo, com esta afirmação.

Contrariamente à questão anterior, a última questão afirma o contrário “Quanto menor o grau de inovação patente no produto, a probabilidade do projeto ser bem-sucedido diminui”. Nesta pergunta, o propósito é inverso ao da questão anterior, pois pretende-se saber se, quanto menor for o grau de inovação que a empresa incutir no produto, menor será a probabilidade de este vir a ser bem-sucedido para com os seus clientes. 50% dos inquiridos responde que concordam com a afirmação, ou seja, quanto menor for o grau que a empresa incutir nos seus produtos, mais difícil será de estes virem a ser bem-sucedidos. A contrabalançar, estão 20,9% dos inquiridos, que discordam com a afirmação. Num meio termo, estão os restantes 29,2% dos inquiridos, dos quais se encontram com as opiniões divididas entre as probabilidades de os projetos virem a ser, ou não, bem-sucedidos (gráfico 20).

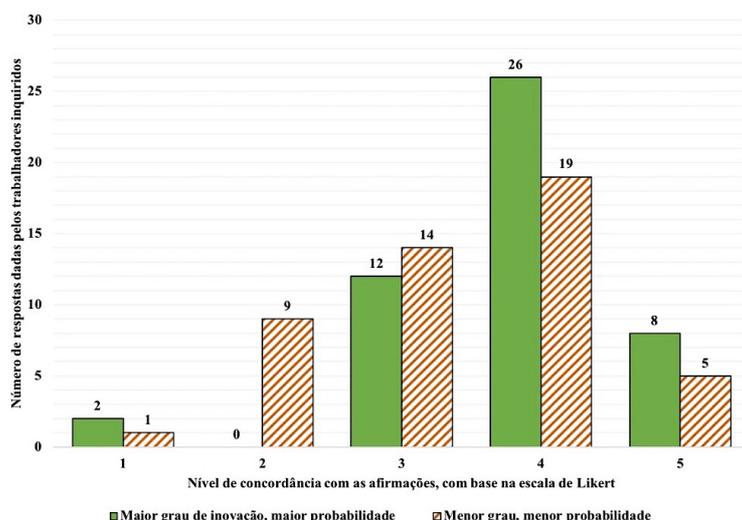


Gráfico 20 - Comparação das respostas dos trabalhadores inquiridos acerca do grau de inovação imprimido nos projetos da Altice Labs

### 6.2.2. Associações entre variáveis – Testes Qui-Quadrado

O teste do qui-quadrado apresenta-se como um teste não paramétrico, ou seja, não testa um parâmetro ou uma proporção (Oakshott, 2016), utilizando-se para fazer associações entre variáveis qualitativas. Neste caso, o teste do qui-quadrado é utilizado para testar associações entre categorias. Este teste trabalha com duas opções para cada hipótese que for formulada: a hipótese nula (quando não existe associação entre as variáveis) e a hipótese alternativa (quando se confirma a associação entre as variáveis). Ao todo foram feitas 36 associações (das quais duas se encontram de seguida – tabela 2 a tabela 5 - as restantes encontram-se em anexo – ver anexo 3) e testadas através do teste do qui-quadrado.

*Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo*

A primeira associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “As chefias aceitam a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os

valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e as chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e as chefias aceitarem a inovação e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	2	6	3	11
31-45 anos	5	5	10	20
46-60	12	2	3	17
Total	19	13	16	48

Tabela 2 - Associação entre as idades e as chefias aceitarem a inovação, mesmo desafiando o status quo.

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
2	4,35	-2,35	5,52	1,27
5	7,92	-2,92	8,53	1,08
12	6,73	5,27	27,78	4,13
6	2,98	3,02	9,12	3,06
5	5,42	-0,42	0,18	0,03
2	4,60	-2,60	6,76	1,47
3	3,67	-0,67	0,45	0,12
10	6,67	3,33	11,09	1,66
3	5,67	-2,67	7,13	1,26
				<b>14,08</b>

Tabela 3 -Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades e as chefias aceitarem a inovação, mesmo desafiando o *status quo*);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas - 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas - 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 14,08 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (1) é > que (2), rejeita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, e aceita-se a hipótese alternativa, concluindo-se que existe associação entre

as idades dos inquiridos e as chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem, ou não, a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*, está relacionada com a idade dos inquiridos; os mais novos acham que as chefias não aceitam a inovação, enquanto que os mais velhos acham que aceitam.

*Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores na Altice Labs*

A segunda associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, os trabalhadores nesta empresa são motivados?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”. A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a motivação dos trabalhadores da Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a motivação entre os colegas na Altice Labs e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	2	6	3	11
31-45 anos	1	11	8	20
46-60	6	3	8	17
Total	9	20	19	48

Tabela 4 - Associações entre as idades e a motivação dos trabalhadores na Altice Labs;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
2	2,06	-0,06	0,00	0,00
1	3,75	-2,75	7,56	2,02
6	3,19	2,81	7,91	2,48
6	4,58	1,42	2,01	0,44
11	8,33	2,67	7,11	0,85
3	7,08	-4,08	16,67	2,35
3	4,35	-1,35	1,83	0,42
8	7,92	0,08	0,01	0,00
8	6,73	1,27	1,62	0,24
				<b>8,81</b>

Tabela 5 – Teste Qui-Quadrado (associações entre as idades e a motivação dos trabalhadores na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 8,81 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a motivação dos trabalhadores na Altice Labs, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação à motivação ser, ou não, alta para com os trabalhadores na Altice Labs, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

É possível concluir que só existiu uma associação: a opinião dos trabalhadores inquiridos acerca das chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa vir a desafiar o *status quo*, altera conforme a alteração da faixa etária.

É de referir que os restantes cálculos apresentam-se em anexo (anexo 3), sendo que se revelaram, todas elas, associações independentes.

## **Capítulo VII: Discussão dos Resultados**

A Altice Labs, uma empresa que é catalisadora da inovação e transformação, que é suportado por um ecossistema de inovação forte e dinâmico, com “criatividade e inovação para “dar e vender” a partir de Aveiro para o Mundo” (Caçador, 2018). É uma empresa que foi evoluindo ao longo dos tempos, aumentando a sua equipa para, pelas palavras do CEO da Altice Portugal, Alexandre Fonseca, “700 engenheiros que diariamente trabalham na área da inovação e que tocam 250 milhões de clientes” (Caçador, 2018). Toda esta equipa da Altice Labs reconhece o *know-how*, trabalha em grupo e esclarece ideias e dúvidas entre si, pois, segundo o lema que lhes é incutido “Se queres ir rápido, vai sozinho. Se queres ir longe, vai acompanhado”. No entanto, as empresas, por vezes, têm uma imagem externa que é muito diferente do ambiente que se faz sentir ao nível interno. Assim sendo, o presente documento mostrou a pertinência de estudar aprofundadamente o ambiente interno de uma grande empresa e, tendo em conta as opiniões dos trabalhadores inquiridos e de todo o seu ambiente interno, citar as boas linhas de governança que esta empresa segue, assim como facultar recomendações à mesma de forma a quebrar certos padrões que possam existir, tendo em conta as associações feitas entre os vários temas e os fatores sociodemográficos dos trabalhadores inquiridos.

### **7.1. O *focus group***

Inicialmente, foi realizado um *focus group* com seis trabalhadores de diferentes áreas da empresa Altice Labs, de forma a perceber o ambiente, as preocupações e todo o processo que uma ideia segue, dentro desta empresa, até chegar à implementação da mesma. Foi escolhido a realização de um *focus group* de forma a abrir os temas de conversa e não ser o “clássico pergunta-resposta da entrevista individual” (Mason & Bramble, 1997, cit. por Coutinho, 2014, p. 107) e permitir aos investigadores ouvir e observar as conversas entre os entrevistados (Remenyi, 2013). Ao longo da conversa com os entrevistados foram identificados certos problemas, as razões pelos quais acontecem, o que se poderá melhorar e o que estará a inibir esta empresa de avançar. Não foi seguido o guião feito inicialmente, pois foram surgindo certas perguntas que se revelaram pertinentes ao estudo. No entanto, todas as questões do guião acabaram por ser respondidas. Este diálogo ajudou a perceber como os trabalhadores se encontram

interligados, mesmo sendo de diferentes áreas e como se respeitam mutuamente, mesmo apresentando ideias diferentes e, até mesmo, contrárias. Após a conversa pessoalmente com estes trabalhadores, é possível retirar que estes vêem Portugal como um país que enfrenta certas dificuldades, no entanto, esse ambiente, para um dos entrevistados, anónimo 2, serve como uma espécie de “catalisador para que exista um ambiente propício à resolução de problemas, de modo a que crie, assim, um ambiente de inovação”. Assim como a empresa Altice Labs que, segundo alguns dos entrevistados, se apresenta como uma empresa inovadora, onde apresenta ideias como a fibra ótica e, ainda, referem que o facto de a Altice Labs estar em conformidade com as universidades, acaba por ser uma mais valia. No entanto, um dos entrevistados acredita que a empresa Altice Labs não se enquadra necessariamente num cenário inovador, mas sim num cenário em que a preocupação pela melhoria da qualidade é o ator principal. “Não sei se é Inovar, mas temos a preocupação contínua de melhorar. Estamos atentos aos acontecimentos, temos pilotos nas equipas, de maneira a que se obtenha a máxima qualidade e uma melhoria contínua”, segundo um dos entrevistados, o anónimo 1. Também se referiu o facto de existirem certos fatores que estão a inibir o desenvolvimento da empresa Altice Labs, apontando-se para a constante melhoria dos produtos já existentes, e não para a criação de novos. No entanto, a melhorar, segundo os entrevistados, encontram-se os momentos de contacto direto com a comunidade, como, segundo um dos entrevistados, o anónimo 2, “os *Techdays* e os *FutureLabs*, onde [se] envolve colaboradores e a comunidade em si para poderem fazer experiências e apresentarem ideias”. Ao longo da conversa, também se foi percebendo que a inovação é pensada todos os dias porque os produtos precisam de evoluir. Todo o processo faz com que exista uma evolução tecnológica por detrás de cada produto. “Agora, fazer o salto e fazer uma disrupção na tecnologia e na inovação envolve custos e envolve tempo. Existe essa preocupação de melhorar, mas não se aplica a todos os produtos”, segundo o anónimo 5. No que toca à inovação, segundo o anónimo 6, “existem muitas sessões para que as ideias possam surgir e fluir no ambiente da empresa, desde as sessões de *brainstorming*, técnicas de desenvolvimento ágeis, *focus groups*, *scrum* (reuniões diárias de 15 minutos), *design thinking*, etc. Mas é de referir que não acontece todos os dias”.

O *focus group* ajudou, assim, a perceber que os trabalhadores tendem a trabalhar em equipa, não existe competição interna e, segundo os entrevistados, “a competição não é saudável entre os colegas”, pois são coordenados entre si, são motivados a trabalhar em

grupo e a tentar aproveitar ao máximo as suas habilidades. No entanto, aqueles que são empreendedores e inovadores podem não se sentir tão motivados (Ribeiro, Au-Yong-Oliveira, Lima, & Afonso, 2018). As novas ideias são bem-vindas por parte da empresa, mas nem sempre são implementadas. Segundo um dos entrevistados, o anónimo 6, os trabalhadores “gostam daqueles que apresentam novas ideias e todas elas são ouvidas, no entanto, não é qualquer pessoa que consegue apresentá-las para que sejam ouvidas e, principalmente, credíveis. As ideias têm de ser investigadas, estudadas e trabalhadas, para que seja uma apresentação com rigor e não uma ideia disparatada. daquelas que são apresentadas, só algumas é que são implementadas.” Adicionalmente, segundo outro dos entrevistados, o anónimo 2, “não é fácil apresentar assim ideias”.

A Altice Labs é uma empresa que lança os seus produtos logo que estejam prontos, pois ter mais do que um produto bem-sucedido em mercado é uma mais valia e “isso só cria uma maior competitividade para com a concorrência” (segundo o anónimo 6); no entanto, existe “um certo custo ao lançar estes novos produtos que, porventura, poderão não ser bem vistos pelos nossos clientes ou pelos clientes dos nossos clientes, já que trabalhamos em B2B”, disse ainda também o anónimo 6. A concorrência é estudada ao pormenor, visto que a concorrência da Altice Labs coincide, muitas vezes, com clientes. São ainda aceites as ideias dos clientes para novos produtos e/ou melhoria dos mesmos, no entanto, não são sempre aplicadas de forma genérica. “As ideias são analisadas, de acordo com o seu custo de implementação e, ainda, se será ou não aceite pelos outros clientes. Se o cliente quiser essa ideia implementada no seu produto, a Altice Labs consegue personalizar, no entanto, só avança se o *budget* coincidir. Se a ideia até for boa e se se conseguir implementar noutros clientes, é claro que o preço da reformulação será dividido por todos”.

Por fim, realizou-se um jogo didático com os entrevistados, elaborado pela candidata, de forma a perceber como é que estes viam a gestão de topo. Assim, de acordo com os “gestores de papel” montados pelos entrevistados (ver por favor o anexo 5), a gestão de topo é guiada por um ambiente medianamente produtivo, tendo por base ideias um pouco inovadoras. Apresenta-se como sendo uma organização mista, ou seja, tanto burocrática, como ágil e inovadora e há uma gestão de topo que é bastante observadora e dá uma certa autonomia aos seus trabalhadores. A empresa baseia-se, ainda, numa gestão baseada na intuição, uma grande empatia para com os seus colegas, mas, quando se entra na questão de ouvir os colegas, não se apresenta tão boa ouvinte. É uma gestão de topo

que divide o seu tempo entre os seus gabinetes e os corredores da empresa, de forma a mostrar que é, medianamente, presente.

## 7.2. O questionário

Em segundo lugar foi realizado um questionário aos trabalhadores da empresa Altice Labs, contando com 48 respostas válidas (num universo de cerca de 476 pessoas que trabalham na Altice Labs; ou seja, houve uma taxa de resposta de 10,08%). Após todas as associações elaboradas, apenas uma se destacou por se rejeitar a hipótese nula. A idade dos inquiridos associada à pergunta “As chefias aceitam a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*?”, revelou que a opinião dos trabalhadores que responderam ao questionário em relação às chefias da Altice Labs aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*, poderá variar consoante a idade. Os mais novos, dos 18-30 anos, acham que as chefias não aceitam a inovação, enquanto que os mais velhos, dos 46-60 anos, acham o contrário. O facto de os jovens escolherem profissões que lhes permitam expressar as suas opiniões e visões mais pessoais no trabalho (Lechner, Sortheix, Obschonka, & Salmela-Aro, 2018), faz com que estes necessitem de uma gestão de topo que esteja predisposta a, pelo menos, ouvir as suas ideias. As camadas mais jovens guiam-se de acordo com os seus interesses, traços de personalidade, habilidades e os seus valores de trabalho (Balsamo, Lauriola, & Saggino, 2013). Os valores de trabalho passam pela escolha ocupacional, satisfação profissional, estabilidade e desempenho no trabalho (Balsamo, Lauriola, & Saggino, 2013). Os jovens oferecem novas ideias às empresas, novas visões e, por vezes, até demonstram uma realidade diferente ao meio empresarial. No entanto, é preciso que a gestão de topo esteja disposta a ouvir e ponderar quebrar certos padrões, não tendo receio de desafiar o *status quo* da empresa. Os jovens são uma mais valia para as empresas.

No que toca às restantes seis perguntas do questionário, as quais não foram utilizadas nas associações feitas, obtiveram-se respostas interessantes de se analisarem. Foi questionado aos trabalhadores inquiridos se existiam, na Altice Labs, programas de remuneração, tanto formais (prémios em dinheiro) como informais (reconhecimento via atribuição de certificados e diplomas, etc.). Estas perguntas foram colocadas com o intuito de se analisar a motivação intrínseca e extrínseca que esta empresa potencia nos trabalhadores. De acordo com os dados recolhidos do questionário, cerca de 83% dos

trabalhadores inquiridos respondem que não existe, por parte da empresa, quaisquer recompensas formais, assim como cerca de 69% dos trabalhadores inquiridos refere que não existem, por parte da empresa, recompensas informais.

Por outro lado, para perceber se os trabalhadores gostariam de ter, por parte da empresa, motivações intrínsecas e extrínsecas, questionou-se os trabalhadores se, realmente, gostariam que existissem programas de remuneração e de recompensa, tanto formais como informais. 83% dos trabalhadores inquiridos respondeu que é importante a existência de programas de remuneração formais, de forma a motivar os trabalhadores a fazer mais e melhor. Por outro lado, 77% dos trabalhadores inquiridos responde que, além dos formais, também deveriam existir programas de remuneração informais.

Segundo Vilnai-Yavetz & Levina (2018), a teoria de dois fatores de Herzberg sustenta que dois tipos de fatores afetam a motivação e a satisfação dos trabalhadores no local de trabalho. Os fatores extrínsecos, conhecidos, também, como fatores de higiene, são externos à pessoa (por exemplo, salário, condições de trabalho, relações interpessoais com os pares). Estes fatores ajudam os trabalhadores a não se sentirem insatisfeitos e desmotivados. Por outro lado, os fatores intrínsecos aumentam a satisfação dos trabalhadores (autorrealização, destaques individuais, etc.) (Vilnai-Yavetz & Levina, 2018).

Ao existirem recompensas extrínsecas e intrínsecas para os trabalhadores, faz com que estes estejam mais motivados e mais satisfeitos para atingir os objetivos estipulados com um melhor desempenho. As recompensas costumam ser vistas como um poderoso mecanismo de controle e, ainda, como um impulsionador da iniciativa dos trabalhadores que, por sua vez, se pode transformar em desempenho (Poskela & Martinsuo, 2009). Estar a incutir nos trabalhadores o fator da recompensa, poderá influenciar, de forma positiva, a motivação intrínseca destes. Segundo Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad (2017), as consequências são positivas no que toca aos termos da qualidade dos comportamentos, bem como da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

No entanto, segundo Bartol & Srivastava (2002), as recompensas estrínsecas também poderão estar associadas a um comportamento disfuncional e um sentimento de autodeterminação destruído, diminuindo a motivação intrínseca e a criatividade poderá ser prejudicada. Como esta empresa incentiva os trabalhadores a trabalharem em grupo, os sistemas de recompensas, embora possam vir a reforçar os valores e os comportamentos corretos, poderão beneficiar certos trabalhadores que não se enquadrem

nos padrões das recompensas, acabando por serem alvo de recompensas monetárias injustas. É necessário saber distinguir os trabalhadores mais esforçados e dedicados dentro das equipas, e os que realmente são inovadores, de maneira a conseguir recompensá-los. Assim, como o *front end* da inovação é a parte mais incerta do processo de inovação, é expectável que os resultados sejam difíceis de avaliar e medir de forma objetiva (Poskela & Martinsuo, 2009). Portanto, antecipa-se que a recompensa baseada em resultados não é aplicável no controle do *front-end*, sendo que deve ser aplicada a todo o trabalho que é desenvolvido ao longo de todo o processo de inovação. Uma das formas pela qual se poderiam controlar a atribuição de recompensas, seria a utilização do método *stage gate*, tendo por base o trabalho desenvolvido por cada um dos trabalhadores.

As duas perguntas, posicionadas em último no questionário, referem-se ao grau de inovação que está patente no produto, relacionado com a probabilidade de este ser bem-sucedido. Cerca de 71% dos trabalhadores inquiridos responde que, quanto maior for o grau de inovação patente no produto, a probabilidade de o projeto, em si, vir a ser bem-sucedido aumenta (tendo por base a união de os valores 4 e 5 da escala de *Likert*). Isto não é, por si só, surpreendente. Nesta pergunta, apenas 4,2% dos trabalhadores inquiridos respondem que não concordam com esta afirmação (com base na união dos valores 1 e 2 da escala de *Likert*). Por outro lado, em relação à afirmação “Quanto menor o grau de inovação patente no produto a probabilidade do projeto ser bem-sucedido diminui”, já existiram opiniões mais dispersas por parte dos trabalhadores inquiridos. Cerca de 50% (união dos valores 4 e 5 da escala de *Likert*) referiu que concorda com a afirmação e, por outro lado, cerca de 21% respondeu que não concorda com a afirmação (tendo em conta a união dos valores 1 e 2 da escala de *Likert*). O facto de existirem estes 21%, não aparecem, aparentemente, ao acaso. A Altice Labs aposta, essencialmente, na melhoria de produtos já existentes. A cultura corporativa que, segundo (Zhao, Teng, & Wu, 2018) passa por "um conjunto de normas e valores amplamente partilhados e fortemente mantidos em toda a organização", faz com que os trabalhadores sigam as diretrizes vindas da gestão de topo e acabem por não dar “asas à imaginação” aos trabalhadores inovadores, no que toca a criar algo novo de raiz. A aposta em melhorias nos produtos já existentes, o não rompimento de produtos que acabam por ser ultrapassados por mais recentes, a produção de inovação que já é obsoleta para países menos desenvolvidos acaba por dar a impressão aos trabalhadores que, embora o grau de inovação seja cada vez mais baixo, a probabilidade de serem bem-sucedidos é alta. O

facto de melhorarem os produtos já existentes, acaba por dar à empresa uma certa segurança, pois são produtos que já são bastante familiarizados aos olhos dos seus clientes. Este tipo de empresas tem uma forte capacidade de gerir, controlar e melhorar os processos do desenvolvimento de novos produtos, de forma a que estas consigam beneficiar dos fatores tempo e custo (Tai, 2017). Esta maneira eficaz e eficiente de gerir os processos de inovação de novos produtos, poderá gerar um ótimo desempenho no desenvolvimento de novos produtos.

As duas últimas perguntas do inquérito referem-se às informações que a Altice Labs partilha com as outras empresas do grupo e à possibilidade de haver uma melhoria nesta partilha. Cerca de 52% dos trabalhadores inquiridos afirma que esta empresa partilha informação com as restantes empresas do grupo Altice, no entanto, 90% dos trabalhadores inquiridos afirmam que a forma de partilha de conhecimento deve ser melhorada. Este tipo de partilha é uma preocupação crescente das organizações, pois envolve tempo e recursos e pode trazer grandes frutos (Oliveira, Barandas, & Barros, 2007) . A capacidade que uma empresa tem de coordenar os seus recursos com os seus parceiros, é uma mais valia, no sentido de conseguir alcançar, mais facilmente, os seus próprios objetivos estratégicos. A rede de negócios é, segundo Öberg (2018), o ponto de partida para novas ideias. Assim, é importante que a Altice Labs melhore a partilha de conhecimento para com as outras empresas da rede, de forma a conseguir garantir que existe reciprocidade, tanto ao nível de recursos, como ao nível de ideias e sugestões.

Em suma, podemos concluir que, a governação que a Altice Labs está a aplicar para com os seus trabalhadores poderá ser melhorada, no sentido de conseguir motivar cada vez mais os seus trabalhadores, para que estes se sintam cada vez mais focados no objetivo, com as ideias mais inovadoras e que consigam partilhá-las entre os colegas e, principalmente, com a gestão de topo, sem que sintam receio de esta não as aceitar, devido a poder vir a desafiar o *status quo* da empresa. Os trabalhadores são, sem dúvida, a parte mais importante das empresas.



## **Capítulo VIII: Conclusão**

A inovação, como sendo, segundo Lendel, Moravčíková, & Latkaa (2017) uma mudança na estrutura original do processo de produção, onde incluir mudanças na inovação de produtos, tecnologias, estrutura organizacional, mercados, meios de produção e envolve o uso do conhecimento para geração e aplicação prática de novas ideias. Assim, no contexto empresarial, se as empresas não inovarem, estão condenadas, mesmo no curto prazo (Oliveira & Ferreira, 2014). A interoperabilidade entre as empresas é, assim, importante porque aumenta a colaboração e a inovação entre estas (Oliveira & Ferreira, 2014).

A Altice Labs é uma empresa que, embora nova, possui bastantes raízes na anteriormente denominada PT Inovação. A inovação, inevitavelmente, terá de acompanhar todo o percurso para que consiga sobreviver nos mercados nacionais e internacionais.

Porém, os colaboradores, ainda assim, consideram que a empresa é muito inovadora, face ao que se passa em Portugal.

Conclui-se, também, que há evidência de que, mesmo numa empresa cuja missão é a inovação, pode haver recursos humanos, incluindo nas chefias, que podem bloquear o aparecimento de inovação [mais] radical.

Outro aspeto relevante, é que os funcionários da Altice Labs demonstraram interesse em que houvesse recompensas externas (motivação extrínseca) para o aparecimento e implementação da inovação na empresa e nos seus produtos, por parte dos trabalhadores (isto é, premiar financeiramente os colaboradores pela sua contribuição inovadora). A literatura, nomeadamente (Poskela & Martinsuo, 2009), a título de exemplo, apuraram que motivar extrinsecamente os colaboradores não terá os efeitos desejados e afetará negativamente a inovação (a produção de produtos mais inovadores). Vemos, porém, que a motivação extrínseca assume particular relevo em Portugal, dado os salários serem baixos, comparativamente às suas congéneres europeias – pelo que esta perspetiva poderá trazer frutos, em termos de resultados de inovação conseguidos, apesar do que diz a literatura.

Para além da motivação extrínseca os colaboradores da Altice Labs também são a favor de haver motivação intrínseca – por exemplo, um reconhecimento público dos funcionários mais inovadores (como a atribuição de certificados, a título de exemplo).

A motivação é muito importante para os trabalhadores, pois é a isso que se agarram para conseguir seguir com as suas tarefas no dia-a-dia da empresa. A gestão de topo deve, assim, reprogramar as abordagens para com, essencialmente, as pessoas que se demonstrem criativas e inovadoras. Não devem travar o “turbilhão de ideias” que acontece em cada uma das cabeças dos trabalhadores, pois, ao serem analisadas, tratadas, adaptadas ao contexto certo, poderão vir a tornar-se ideias brilhantes. A gestão de topo deve tornar-se mais presente nos corredores da empresa e demonstrar apoio e dedicação aos trabalhadores e, também, para impor a ordem necessária para que os objetivos sejam concluídos no tempo certo.

Por fim, é importante sublinhar que, com as conclusões deste estudo, a Altice Labs consegue destacar-se em certos aspetos da cultura portuguesa, da cultura tradicional. A inovação e a tecnologia acompanham, cada vez mais, os seres humanos em todas as suas etapas no seu dia-a-dia. A adaptação dessa inovação aos clientes, neste caso, é um passo mais que importante para que essa seja bem-sucedida. A Altice Labs consegue fazer isso, uma vez que as ideias para os seus produtos vêm, essencialmente, dos seus clientes. Por isso, a inovação está adaptada às necessidades dos mesmos.

## **Capítulo IX: Limitações do estudo e Investigações Futuras**

Como em qualquer estudo, existem sempre certas limitações, já que se torna inalcançável responder a todas as questões que vão surgindo ao longo do estudo, assim como tantas outras como se gostaria. Destas limitações podem criar-se sugestões para estudos futuros, por forma a promover o contínuo enriquecimento da literatura académica.

Em primeiro lugar, o número de respostas ao questionário foi maior do que 35 (um número indicado por diversos autores como sendo um patamar a partir do qual se consegue fazer algum tratamento estatístico), tendo sido por isso considerado útil. Obtiveram-se, no entanto, somente 48 respostas ao questionário, na Altice Labs, apesar do elevado empenho na sua resposta por parte dos colaboradores da Altice Labs e da parte da autora deste documento.

Assim, de futuro seria bom conseguir mais respostas, nem que isso implicasse tornar o questionário de preenchimento obrigatório. Esta última poderia, no entanto, originar alguma tensão no ambiente da empresa.



## **Referências Bibliográficas**

- 5MetaCom. (2018). Technology Adoption Life Cycle. Disponível em [http://5metacom.com/wp-content/uploads/2016/01/Marketing\\_Elements\\_Technology\\_Adoption\\_Life\\_Cycle.pdf](http://5metacom.com/wp-content/uploads/2016/01/Marketing_Elements_Technology_Adoption_Life_Cycle.pdf), acessado a 10 de maio de 2018.
- Abbas, H. S., & Gregory, M. A. (2016). The next generation of passive optical networks: A review. *Journal of Network and Computer Applications*, 67, 53-74.
- Altice Labs (2016). Altice Labs: Inovação de Portugal para o mundo. Innovation Awards.
- Altice Labs (2016). Relatório e Contas AlticeLabs. Fundação Portugal Telecom. Disponível em: <http://www.fundacao.telecom.pt/LinkClick.aspx?fileticket=4nRF1GiKW4M%3d&tabid=167>, acessado a 6 junho 2018.
- Altice Labs (2018). Altice Labs - Inovação de Portugal para o mundo. Disponível em: <http://www.alticelabs.com/pt/sobre.html>, acessado a 6 junho 2018.
- Altice Labs (2018). Portefólio: Produtos e Serviços da Altice Labs. Disponível em: <http://www.alticelabs.com/pt/portfolio.html>, acessado em fevereiro de 2018.
- Ashoka, M., Day, M., & Narula, R. (2018). Buyer (dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision. *Industrial Marketing Management*, 68, 132-144.
- Au-Yeung, A. (2018). Os 10 bilionários mais jovens do mundo em 2018. *Forbes Brasil*. Disponível em: <http://forbes.uol.com.br/listas/2018/03/os-10-bilionarios-mais-jovens-do-mundo-em-2018/>, acessado em março de 2018.
- Au-Yong-Oliveira, M., Barreiros, J., Gonçalves, R., Costa, C. (2018). An analysis of destinations, events and national cultures and the possibly negative effects and costs for tourism. Proceedings of the International Conference on Tourism Research (ICTR 2018), pp.1-9. JAMK University of Applied Science Jyväskylä, Finland, 22-23 March.
- Au-Yong Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., & Branco, F. (2018). The social impact of technology on millennials and consequences for higher education and leadership. *Telematics and Informatics*, 35, 954-963.
- Balsamo, M., Lauriola, M., & Saggino, A. (2013). Work values and college major choice. *Learning and Individual Differences*, 24, 110-116.

- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. (2016). Sixth generation innovation model: description of a success model. *Revista de Administração e Inovação*, 13(2), 116-127.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.
- Björk, S., & Holopainen, J. (2005). *Patterns in game design*. Hingham, Massachusetts: Charles River Media, INC.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Caçador, F. (2018). Altice Labs: Criatividade e inovação para "dar e vender" a partir de Aveiro para o Mundo. Sapo Tek. Disponível em: <https://tek.sapo.pt/multimedia/artigos/altice-labs-criatividade-e-inovacao-para-dar-e-vender-a-partir-de-aveiro-para-o-mundo>, acessado em março de 2018.
- Chatterji, A. K. (2009). Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry. *Strategic Management Journal*, 30, 185–206.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Dantas, J. G., & Moreira, A. C. (2011). *O Processo de Inovação*. Lisboa: LIDEL.
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28, 158-165.
- Eurostat. (2016). Science, technology and innovation: R&D Personnel. European Commission. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/visualisations#si>, acessado em junho de 2018.
- Eurostat, & OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Organisation for economic co-operation and development.
- Fernandes, S., Cesário, M., & Barata, J. (2017). Ways to open innovation: Main agents and sources in the Portuguese case. *Technology in Society*, 51, 153-162.
- Fernandez, A.-S., Roy, F. L., & Chiambaretto, P. (2017). Implementing the right project structure to achieve cooperative innovation projects. *Long Range Planning*, 51(2), 384-405.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622.

- Gibbs, G. (2012). *Analyzing Qualitative Data*. Londres: SAGE.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA, pp.257-268.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Gurovitz, H. (2011). O poderoso Wal-Mart. *Revista Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-poderoso-wal-mart-m0079996/>, acessado em março de 2018.
- Herstatt, C., & Verworn, B. (2004). The ‘fuzzy front end’ of innovation. In: European Institute for Technology and Innovation Management, *Bringing technology and innovation into the boardroom*, 347-372. Palgrave Macmillan, London.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management - Concepts: Competitiveness and Globalization*. EUA: Cengage Learning, 11ª edição.
- Hitt, M., Haynes, K., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. C. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Estados Unidos da América: McGraw-Hill, 3ª edição.
- Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2013). *Marketing Management: a Contemporary Perspective*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education .
- IAPMEI. (2017). SI I&D Empresas. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Portugal-2020/SI-IDT.aspx>, acessado em maio de 2018.
- Insights, H. (2018). Country Comparison. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>, acessado em março de 2018.
- Jamrisko, M., & Lu, W. (2018). The U.S. Drops Out of the Top 10 in Innovation Ranking. Bloomberg Technology.
- Jong, J. P., Gillert, N. L., & M. Stock, R. (2018). First adoption of consumer innovations: Exploring market failure and alleviating factors. *Research Policy*, 42(2), 487-497.

- Khurana, A., & Rosenthal, S. R. (1998). Towards holistic “front ends” in new product development. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the product development & management association*, 15(1), 57-74.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: National Academy Press.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2018). What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults' entrepreneurial and leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 57-70.
- Lendel, V., Moravčíková, D., & Latka, M. (2017). Organizing Innovation Activities in Company. *Procedia Engineering*, 192, 615-620.
- Lendel, V., Moravčíková, D., & Latkaa, M. (2017). Organizing Innovation Activities in company. *Procedia Engineering* , 192, 615-620.
- Littlechild, S. (2017). Regulation and the nature of competition. *Journal of Air Transport Management*, 67, 211-223.
- Lusa, A. (2018). Crescimento da economia da zona euro acelera em 2017 para 2,3%. *Observador*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/07/economia/noticia/crescimento-da-economia-da-zona-euro-acelera-em-2017-para-23-1805670>, acessado em abril de 2018.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O essencial sobre a estratégia, concorrência e competitividade*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico .
- Mahdjoubi, D. (1997). Schumpeterian economics and the trilogy of "invention-innovation-diffusion". *UT School of Information*, 1-6.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An applied orientation*. Pearson.
- McDaniel, B. A. (2000). A Survey on Entrepreneurship and Innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.
- McShane, S. L. (2004). *Canadian Organizational Behaviour*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson. 5ª edição.

- Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 768 – 776 .
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. HarperCollins Publishers.
- Moosazadeh, M., Amiresmaili, M., & Esfandiari, A. (2011). Job diagnostic survey of the employees of teaching hospital affiliated with Mazandaran medical university. *HealthMED*, 5(2), 356-361.
- Moreira, F., Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Costa, C. (Coordenadores) (2017). *Transformação digital – Oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente*. Faro, Sílabas & Desafios. 177 páginas.
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Nunes, E. (2016). Portugal é o quarto pior país para se trabalhar. Pior só Turquia, Espanha e Grécia. *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/portugal-e-o-quarto-pior-pais-para-se-trabalhar-pior-so-turquia-espanha-e-grecia-5020398.htm>, acessado em abril de 2018.
- Öberg, C. (2018). The role of business networks for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 63, 1-6.
- Oakshott, L. (2016). *Essential Quantitative Methods: for business, management and finance*. Londres: PALGRAVE.
- O'Dwyera, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.
- Oliveira, M. A., Moreira, A. C., & Ferreira, J. J. (2012). Waterco: Innovation as a way forward in the water treatment industry. The Case Centre.
- Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2014). Interoperability: Working together to enhance innovation. *The Futurist*, 48(2), 6.
- Oliveira, M. d. (2013). Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional. (Dissertação de Mestrado), Universidade Atlântica, Portugal.
- Oliveira, M., Barandas, H., & Barros, A. (2007). What do innovators do to succeed? A case study of Sage plc. 14th International Product Development Management Conference, EIASM – The European Institute for Advanced Studies in

- Management – Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto (10-12 junho), (pp. 1007-1018). Porto.
- Oliveira, P. M. (2017). Ranking: As maiores empresas da tecnologia em Portugal. *Exame Informática*. Disponível em: <http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/mercados/2017-10-28-Ranking-As-maiores-empresas-da-tecnologia-em-Portugal>, acedido em março de 2018.
- Pordata. (2013). *Pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (EPO): por domínio tecnológico*. Base de Dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Pedidos+de+patentes+%C3%A0+Organiza%C3%A7%C3%A3o+Europeia+de+Patentes+\(EPO\)+por+dom%C3%ADnio+tecnol%C3%B3gico-1430](https://www.pordata.pt/Europa/Pedidos+de+patentes+%C3%A0+Organiza%C3%A7%C3%A3o+Europeia+de+Patentes+(EPO)+por+dom%C3%ADnio+tecnol%C3%B3gico-1430), acedido em junho de 2018.
- Pordata. (2016). Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB: por sector de execução. Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133), acedido em maio de 2018.
- Pordata. (2016). Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e do sector empresas. Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+total+e+do+sector+empresas-774-6185](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+total+e+do+sector+empresas-774-6185), acedido em maio de 2018.
- Pordata. (2018, maio 29). Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e do sector empresa. Pordata: base de dados Portugal contemporâneo. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+total+e+do+sector+empresas-774-6185](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+total+e+do+sector+empresas-774-6185), acedido em maio de 2018.
- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684.

- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2018). Managing innovation dilemmas: The cube solution. *Business Horizons*, 61, 309-322.
- Ramos, D. (2017). Portugal dá salto no rating e sai do 'lixo' . *Correio da Manhã*. Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/politica/detalhe/portugal-sai-do-lixo-e-igual-a-nota-de-italia>, acessado em dezembro de 2017.
- Remenyi, D. (2013). *Field Methods for Academic Research: Interviews, Focus Group & Questionnaires*. Reino Unido: Academic Conferences and Publishing International.
- Ribeiro, M. M., Au-Yong-Oliveira, M., Lima, F., & Afonso, R. (forthcoming). Research on innovation processes at a firm located in a country averse to uncertainty. European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE) 2018, University of Aveiro, 20-21 September 2018.
- Ribeiro, S. (2016). Armando Pereira: "Com a Altice, a inovação da PT chegará a todo mundo". *Jornal de Negócios*. Disponível em: [https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/armando\\_pereira\\_com\\_a\\_altice\\_a\\_inovacao\\_da\\_pt\\_chegara\\_a\\_todo\\_mundo](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/armando_pereira_com_a_altice_a_inovacao_da_pt_chegara_a_todo_mundo), acessado em março de 2018.
- Ringel, M., Zablitz, H., Grassl, F., Manly, J., & Möller, C. (2018). *The most innovative companies: innovators go all in on digital*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press: Collier Macmillian Publishers.
- Śledzik, K. (2015). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89-95.
- Sá, A. C., & Sá, P. H. (2014). As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 53(16), 658-676.
- Sadovnikova, A., Pujari, A., & Mikhailitchenko, A. (2016). Radical innovation in strategic partnerships: A framework for analysis. *Journal of Business Research*, 69, 1829–1833.
- Schoenmakers, W., & Duysters, G. (2010). The technological origins of radical inventions. *Research Policy*, 39(8), 1051–1059.

- Séneca, H. (2018). Meo lança nova box de TV. Sofia é o nome *Exame Informática*. Disponível em: <http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/mercados/2018-03-13-Meo-lanca-nova-box-de-TV.-Sofia-e-o-nome>, acessado em maio de 2018.
- Sousa, F. N., Costa, A. P., Moreira, A., Sousa, D. N., & Freitas, F. (2016). *webQDA - Manual de Utilização Rápida*. Universidade de Aveiro: UA Editora.
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13, 4-23.
- Töytäri, P., Keränen, J., & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237-246.
- Tai, Y.-M. (2017). Effects of product lifecycle management systems on new product development performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 46, 67-83.
- Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55-69.
- Thanasopon, B., Papadopoulos, T., & Vidgen, R. (2016). The role of openness in the fuzzy front-end of service innovation. *Technovation*, 47, 32-46.
- Trana, M. K., Goulding, C., & Shiuc, E. (2018). The orchestra of ideas: Using music to enhance the 'fuzzy front end' phase of product innovation. *Journal of Business Research*, 85, 504-513.
- van der Rest, J. P., Roper, A., & Wang, X. L. (2018). Why is a change of company pricing policy so hard to implement? *International Journal of Hospitality Management*, 69, 30-40.
- Vance, A. (2017). How Two Brothers Turned Seven Lines of Code Into a \$9.2 Billion Startup. *Bloomberg Businessweek*.
- Vilnai-Yavetz, I., & Levina, O. (2018). Motivating social sharing of e-business content: Intrinsic motivation, extrinsic motivation, or crowding-out effect? *Computers in Human Behavior*, 79, 181-191.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Xu, E., & Zhang, H. (2008). The impact of state shares on corporate innovation strategy and performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 473-487.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços - A Empresa Com Foco No Cliente*. São Paulo: Amgh Editora.
- Zhang, Q., & Doll, W. J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95-112.
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *Journal of Accounting Research*, 11(1),1-19.



## Anexos

### Anexo 1: Descrição dos produtos oferecidos pela empresa

A Altice Labs oferece uma gama de produtos, organizados em cinco categorias (figura 20) (Altice Labs, 2018):

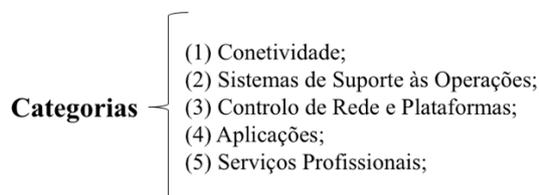


Figura 20 – Categorias dos produtos da Altice Labs. Elaboração Própria;

(1) Conetividade: área responsável pelo desenvolvimento de equipamentos em rede com alta fiabilidade para transporte de voz, dados e vídeo.

O PON (*Passive Optical Network*) oferece um conjunto completo de *Hardware*, *Software* e Serviços de Engenharia altamente qualificados, de maneira a que a implementação de rede FTTx (*Fiber To The X/ Fiber in the Loop*) seja capaz de conectar uma grande rede de usuários finais (residenciais, prédios, etc.). Os OLTs e os ONTs são os produtos oferecidos dentro desta gama.

Os equipamentos OLT (*Optical Line Terminal*) são responsáveis pela gestão do sistema e garantem a interface de conexão à restante rede. A sua função é realizar a conversão dos sinais elétricos, enviados pelo promotor do serviço, em sinais da fibra ótica. Também são responsáveis por coordenar a multiplicação para os ONTs. Estes equipamentos estão localizados, normalmente, numa central, de modo a conseguirem fazer a ligação à rede metropolitana. Os OLTs controlam e administram a transmissão para as ONTs, pois estes equipamentos precisam de um recetor que opere a grande velocidade.

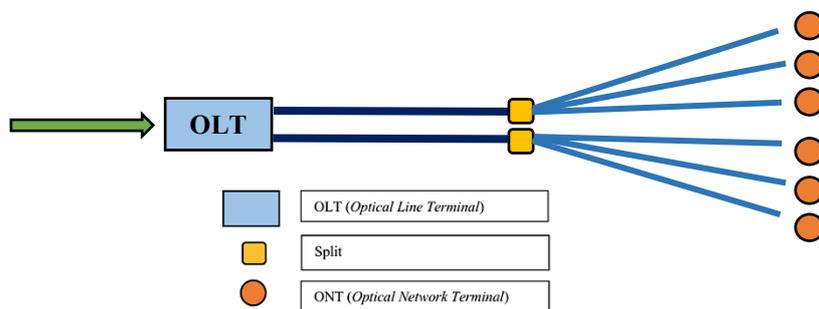


Figura 21 - Caminho de cabos: da OLT até à ONT. Elaboração Própria;

Na figura 21, é apresentado um esquema das linhas da rede de fibra ótica, desde o OLT até ao ONT. O *split* distribui os *feixes*, de modo a conseguir chegar a cada um dos ONTs.

A figura 22, apresenta os equipamentos OLT que a Altice Labs oferece.



Figura 22 – Equipamentos PON: 1- Fiber Gateway 4x4; 2- OLT1T3; 3- OLT1T1; 4- OLT1T0. Fonte: Altice Labs (2018);

Os equipamentos ONT (*Optical Network Terminal*) têm como função receber o sinal transmitido pelo equipamento OLT, e concentrar o tráfego até que possa ser transmitido aos seus usuários. Além disso, quando o OLT envia “mensagens” em *broadcast* para os ONTs, estes reconhecem apenas aquelas que são direcionadas ao próprio dispositivo e ignoram as restantes. Os ONTs realizam, ainda, a conversão do sinal ótico em elétrico para poder ser recebido por dispositivos padrões do usuário final (telefones, computadores, etc.).



Figura 23 – Equipamentos PON: 5- ONT-RGW; 6- ONT-NTA; 7- ONT- SFU. Fonte: Altice Labs (2018);

Dentro dos dispositivos ONTs (figura 23), podem encontrar-se a longas e/ou curtas distâncias, utilizando, respetivamente, a configuração FTTCab e FTTC e, ainda, se a alocação for na casa do usuário, utiliza-se a configuração FTTH e FTTB.

Na figura 24, é demonstrado o caminho de cabos desde a central, onde se encontram os equipamentos OLT até ao local de residência dos clientes da Altice Labs, neste caso, da MEO (serviço de Internet). A linha que se encontra a azul representa o cabo que transmite a fibra ótica, ou seja, desde o OLT até ao seu fim, neste caso, até à “*street cabinet*”. A linha a cor de laranja, que surge depois da “*street cabinet*”, representa os cabos coaxiais, ou seja, feitos de cobre, que transportam a *ethernet*.

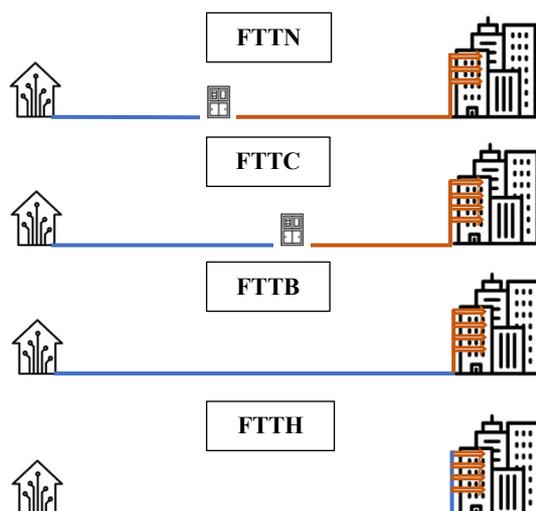


Figura 24 – Arquiteturas dos cabos das várias configurações. Elaboração Própria;

A FTTN (*fiber-to-the-neighborhood*) é uma rede de transmissão de fibra ótica, partindo da central (do fornecedor) até à “*street cabinet*”. A partir desse dispositivo, a transmissão é feita através de um cabo coaxial (fio de cobre), sendo distribuída a Internet até ao dispositivo ONT, e deste modo, aos clientes.

A FTTC (*fiber to the cabinet*) é idêntica à anterior, no entanto, a grande diferença é a posição da “*street cabinet*”. A distância entre a “*street cabinet*” é maior, encontrando-se a cerca de 300 metros dos clientes, enquanto a arquitetura FTTC, apresenta uma distância inferior a 300 metros dos clientes.

A FTTB (*fiber-to-the-building*), já torna possível a rede de fibra ótica conseguir alcançar o edifício, seja este de teor comercial ou residencial. A partir daí, estará um OLT a receber a fibra ótica e, por sua vez, a transpor a fibra ótica para os cabos coaxiais, de modo a que a *ethernet* chegue aos ONTs dos apartamentos e/ou residências.

A FTTH (*fiber to the home*) é a mais recente, pois oferece velocidades atingidas mais elevadas, tornando o serviço mais eficiente. A possibilidade de a tecnologia ser entregue, por meio da fibra ótica (feixes de luz), desde a central da operadora até diretamente aos clientes faz com que se atinga uma maior velocidade de Internet uma característica bastante procurada por grandes empresas.

A NG-PON (*Next Generation Passive Optical Network*), ao utilizar redes de distribuição ótica já existentes, permite que as operadoras preservem o investimento e promovam as suas redes que já se encontram operacionais, além de permitir um pagamento de acordo com a proximidade (figura 24).

Os equipamentos dentro desta gama são apresentados na figura 25.

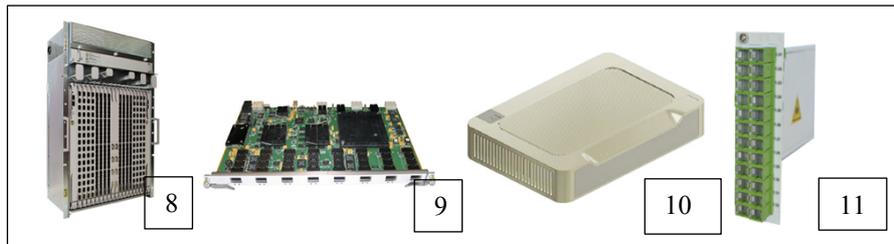


Figura 25 - Equipamentos NG-PON: 8-Optical Line Terminal; 9- Next Generation PON line card; 10- Next Generation PON ONU; 11- CEx MOD 3RU7HP; Fonte: Altice Labs (2018)

O *G.Fast* vem apresentar uma grande vantagem, sendo que aproveita a fiação de cobre que está distribuída pelo país. É uma técnica recente que amplia a vida das redes de cobre que já existe, sem que existam quaisquer custos. O desafio que se apresenta passa pela implementação de uma rede de fibra. O aumento da procura por maior velocidade de Internet, obriga a que os serviços sejam fornecidos com a maior eficácia, pois é necessário ter em conta a concorrência.

O *FTTdp (Fiber To The Distribution Point)* é muito semelhante ao *FTTC/ FTTN (Fiber to the Curb/ Fiber to the Node)*, mas está a um simples passo do limite das instalações dos clientes, permitindo-lhes assim velocidades cada vez mais próximas ao *gigabit*. Numa típica instalação de *FTTdp*, existe um número limitado de aderentes aqueles que se encontram a uma distância de 10 a 300 metros de onde está vinculado um nó da fibra ótica. Um nó da fibra *G.Fast FTTdp* é uma pequena caixa fechada e pode ser colocada tanto no exterior (como por exemplo num poste de eletricidade) como no interior (no chão ou subsolo).

Os equipamentos desta gama de produtos são apresentados na figura 26.

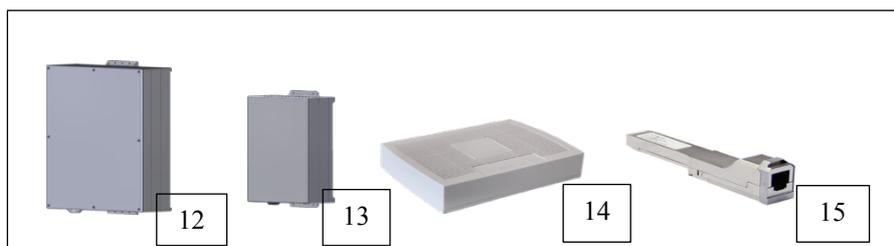


Figura 26 - Equipamentos G.Fast: 12- GF3116; 13- GF3101 ;14- GF1101; 15- GF1500; Fonte: Altice Labs (2018)

Os *Outdoors Cabinets*, são armários exteriores para a instalação de OLT, incluindo um conversor de energia, a gestão da fibra e de divisão. Estes produtos demonstram eficiência térmica, uma vez que se encontram no exterior. São fechadas, com bloqueios de porta e capazes de fazer o controlo climático de troca de calor.

Os equipamentos desta gama apresentam-se na figura 27.



Figura 27 - Equipamentos Outdoors Cabinets: 16- Outdoor Cabinet 3000; 17- Outdoor Cabinet 6000; 18- Outdoor Cabinet 18000; Fonte: Altice Labs (2018)

O AGORA, uma solução de gestão de rede, tem como missão a gestão das linhas de produtos da Altice Labs para a existência de uma tecnologia de ponta, minimizando os investimentos de capital nos centros operacionais. É uma plataforma que faz uma gestão eficiente e eficaz dos recursos da rede de acordo com os objetivos comerciais dos operadores. O AGORA tem como objetivo fornecer um conjunto de recursos-chave como, por exemplo, o provisionamento de rede, manutenção e monitorização, acabando por fornecer todas as funcionalidades do FCAPS (Falha, Configuração, Administração, Desempenho e Segurança). Dada a diversidade de mercados e de empresas, o AGORA pode ser personalizado para atender às necessidades específicas de cada um dos seus clientes.

O AGORA, uma plataforma do grupo Altice Labs, oferece funcionalidades como, por exemplo, uma gestão de recursos (configuração, gestão do estado, gestão de inventários), gestão de serviços (configuração e monitorização dos recursos globais), gestão de serviços MPLS (*Multiprotocol Label Switching*) (mecanismo em redes de telecomunicações de alto desempenho), gestor do serviço de telemetria (controlo ambiental), *Job Scheduler* (agendamento de operações e gestão periódica da execução de tarefas), monitor de alarme (monitorização dos alarmes na rede), sistema de controle de acesso (serviços de autenticação, autorizações, autenticações, gestão centralizada dos usuários e dos seus perfis de direitos de acesso), o coletor QoS (*Quality of Service*) (mede a qualidade do serviço, tendo uma coleta contínua de dados de desempenho) e o GUI (interface centrada no usuário, sendo via web, onde é simples, intuitiva e coerente para uma aprendizagem fácil e rápida).

A AGORA é capaz de reduzir drasticamente os custos operacionais e aumentar a eficiência, fornecendo, assim, um aprovisionamento de serviços de ponta a ponta em

tempo real ao longo da infraestrutura de rede, permitindo uma detecção rápida de falhas de rede e degradação de QoS.

A conectividade apresenta, assim, infraestruturas com grandes conhecimentos e uma excelente capacidade técnica no desenho de soluções inovadoras que permitem a existência de poupança e, ao mesmo tempo, superar os desafios de implementação com maior rapidez, com projetos, logística e formação simplificada, soluções personalizadas e, ainda, apresenta a possibilidade da existência de uma parceria com engenharia e operações para o desenho de soluções únicas.

(2) Sistemas de suporte às operações: oferece suporte ambiental ao nível da multi-tecnologia e faz a gestão operacional de todas as camadas (recursos, redes, serviços e clientes). A preocupação e a garantia da satisfação do cliente são o foco, controlado através de diagnósticos e, posteriormente, a resolução eficiente de problemas.

O desenvolvimento de rede e inventário, área responsável pela execução e controlo do desenho e implementação da rede de uma forma integrada, faz a gestão de todo o inventário de recursos, redes e serviços para fornecedores dos serviços.

Os benefícios para o negócio, garante o bom planeamento e execução de atividades e projeto, tendo em conta a redução de custos. Oferecendo um suporte à evolução para as novas tecnologias, minimiza os investimentos, fornece uma gestão precisa dos recursos, reduz os erros e aumenta a eficiência das intervenções no terreno. O *Netwin*, um produto desta categoria, é um sistema de gestão de inventários, organizando a informação do catálogo de recursos e serviços, tendo em conta a possível inclusão de novos modelos e fornecedores. A visão *end to end* da rede e dos serviços, fornece os relatórios e mapas atualizados, orientados para as equipas de planeamento, engenharia e operação. Utiliza, ainda, a camada de mediação para sincronizar informação da rede de forma a ter informações de inventário que necessita.

O serviço de provisão tem como principais funcionalidades a definição do processo de provisão e o controlo da execução de ordens de provisão, com a abertura de pedidos de atividades primárias assim como o mapeamento de catálogos comerciais em catálogos técnicos. A redução da intervenção humana, redução de erros de serviço e de alocação de recursos, uma rápida introdução de novos serviços utilizando ferramentas de configuração flexíveis e uma rápida integração de novas tecnologias e de novos elementos de rede é uma mais valia que este produto oferece. O *Network Activator*, como uma camada de mediação transversal, fornece funções para outras áreas, nomeadamente a

descoberta de rede e reconciliação para informação de inventário, recolha de dados para a área de garantia, cenários de autocorreção e gestão de dispositivos.

A garantia de serviço, apresenta uma solução completa com suporte *end to end out-of-box* para redes móveis, fixas e IP (*Internet Protocol*), abrangendo a gestão de falhas, problemas e desempenho. Os benefícios passam pela garantia da QoS, melhorando a qualidade de experiência global do operador, possibilita a análise de previsão de impacto e da sazonalidade, permitindo investimentos eficientes de planeamento, reduz os custos operacionais e realiza a deteção e faz a correção de problemas em tempo real. Os produtos da garantia de serviço são o Altaia, ArQoS, Alarm Manager e a SIGO. O Altaia, sistema unificado de gestão de desempenho, permite a análise criteriosa dos dados da rede, de desempenho e do cliente e permite a constatação da degradação do serviço em tempo real. O ArQoS, um sistema de sondagens, realiza a avaliação da qualidade percebida pelo cliente, tendo em conta o uso dos seus serviços. Faz o serviço de monitorização e resolução de problemas e, ainda, a hipótese de monitorização de fibra ótica com uma deteção precisa da degradação e dos cortes da fibra, assim como da rede móvel e da qualidade do serviço. O *Alarm Manager*, um sistema de alarmes, centraliza-se na gestão de falhas. O SIGO faz a gestão de problemas, onde realiza o registo e controlo da atividade associada, a análise do impacto do problema (por exemplo a disponibilidade da rede, clientes afetados) com notificação ao *front office*, a gestão da indisponibilidade baseada no tempo de reparação do problema, apoio às equipas de *back office* e, ainda, a gestão da relação com fornecedores e/ou parceiros.

As operações centradas no cliente, foca-se nas atividades de gestão dos problemas dos clientes e na qualidade dos dispositivos dos mesmos, contribuindo assim para a melhoria global da sua experiência. A resolução de problemas em *front office* é um benefício, assim como a diminuição do tempo médio de reparação também é uma mais valia para a empresa. A manutenção dos equipamentos nas instalações dos clientes também acaba por ser bem vista por parte dos clientes, garantindo um bom serviço prestado e uma diminuição do número de reclamações. O NetQ é o apresentado nesta categoria. É um sistema virado para a gestão dos problemas dos clientes, onde, rapidamente, se diagnostica e soluciona qualquer problema relacionado com o serviço, tanto ao nível de *front office*, como de *back office*. A possibilidade de acesso remoto ao sistema para técnicos no terreno (para *smartphones/ tablet*), a facilidade de disponibilizar guiões para a resolução de problemas acabam por ser uma mais valia para a empresa.

(3) Controlo de rede e plataformas de serviço: abordagem centralizada no cliente e no negócio, de modo a que um fornecedor de serviços se consiga posicionar em torno de quatro conceitos-chave expetáveis nos dias de hoje: monetizar, personalizar, experimentar e explorar.

Os serviços convergentes, tarifação e gestão de políticas são uma linha de produtos que oferecem uma solução flexível e uma *performance* para a monetização de serviços convergentes em tempo real, onde se consegue cobrir a cadeia de valor completa, tendo o grande foco na entrega da melhor experiência para os clientes.

As soluções apresentadas são o ABC (*Advanced Business Communication*), sendo uma solução de comunicações empresariais, fornecida como SaaS (*Software as a Service*) e executada num ambiente *cloud*. O produto PCRf permite aos Prestadores de Serviço a gestão dos seus recursos de rede de dados, atuando sobre quatro vetores principais: otimização do uso da rede, melhoria da qualidade de experiência dos clientes, diferenciação dos clientes e ativação de serviços avançados.

A gestão de campanhas e de canais, inclui produtos como o Active Campaign Manager, uma solução que faz a gestão de campanhas em tempo real e, mais importante, contextualizada para o cliente. Ao conseguir combinar os dados do comportamento do cliente e os dados do sistema, permite que sejam tomadas decisões proactivas em tempo real.

A área do M2M (Machine to Machine) e IoT (Internet of Things) vai muito ao encontro de uma linha de produtos inteligentes. A *Smart2M*, um dos produtos, é uma plataforma de serviço *machine-to-machine*, especializada na gestão de dispositivos de conectividade, construindo as bases para uma nova geração de serviços M2M, sendo estes inteligentes e inovadores em várias áreas e setores de atividade. O *SmartIoT*, o outro produto, é uma plataforma especializada no fornecimento de mecanismos para integrar dispositivos com aplicações de uma forma ágil e aberta, para que os fornecedores de serviços consigam, facilmente, criar um ecossistema de parceiros e enriquecer a sua oferta.

(4) Aplicações: portefólio diferenciado de aplicações de televisão interativa, em cenários fixos e móveis para a indústria dos operadores de TV.

Na área da televisão interativa, é apresentado o *iTVclíc Core Apps*, um produto combinado com serviços de personificação de *firmware*, formam a espinha dorsal para proporcionar uma melhor experiência de televisão. Este serviço permite ao cliente uma

experiência de ter um menu principal altamente personalizável, disponibiliza toda a informação sobre o conteúdo num só lugar, uma loja onde o conteúdo está disponível para se poder aceder a qualquer hora, sem que esteja agendada uma hora para ver o conteúdo televisivo. Esta aplicação vêm enriquecer a experiência que a televisão pode oferecer, enquadrando o conteúdo num contexto e criando uma oferta diferenciadora (possibilidade de votar em concursos pela televisão, experiências de *karaoke*, integração das redes sociais e uma interface de televisão direcionado para crianças). A *iTVclíc Go*, disponibiliza em *multiscreen* (portátil, *tablet* e telefone) o mesmo conteúdo de vídeo de alta qualidade e a mesma experiência como na televisão, sendo a qualquer hora e em qualquer lugar. Disponibiliza, assim, um conjunto de aplicações que é altamente personalizável pelo cliente, dá uma experiência de utilização unificada em todos os dispositivos, um rápido *time-to-market*, apresenta soluções caracterizadas com *Live TV*, com programação de destaque e gestão remota de gravações.

Na área do *eHealth*, *eCare* e *eLearning* são apresentadas as aplicações *Medigraf*, *SmartAL* e a *Formare*. A *Medigraf* é uma plataforma integrada para a transferência e gestão de diagnósticos remotos de exames médicos. Esta solução fornece serviços de saúde remotos, oferecendo um ambiente colaborativo com serviços de vídeo e partilha de dados clínicos. O *SmartAL* é um sistema tecnológico que é focado na simplificação e promoção de saúde, do apoio social e da segurança. Possibilitar os serviços de *eCare*, incluindo a monitorização de sinais vitais, como por exemplo doenças crónicas, e vem promover os serviços de suporte diário que estão relacionados com o bem-estar, a solidão das pessoas mais idosas e o envelhecimento ativo. O *Formare*, um sistema de gestão em *eLearning*, suporta a formação e soluções educacionais para contexto de *eLearning* e *bLearning*. Todas estas funcionalidades fornecidas pelo *Formare* endereçam diretamente as necessidades de formação dos utilizadores e são organizadas em diferentes módulos.

Na área da multi-plataforma de publicidade, é apresentada a aplicação *MAdServ*, sendo esta uma solução de publicidade móvel, que abrange toda a cadeia de valor, incluindo sistemas de armazenamento, gestão de campanhas e anúncios *push* ou *pull*, sendo estes através dos canais na rede de telecomunicações (SMS, MMS, Web móvel, vídeo, voz), permitindo que vários casos de uso possam ser implementados.

Na área da *cloud* pessoal, é oferecida a aplicação *MEO Cloud*. Esta aplicação é um serviço de partilha e sincronização de documentos que se destaca pela segurança, facilidade de uso e omnipresença. Consegue armazenar todos os tipos de ficheiros:

música, documentos, fotografias e vídeos, estando disponíveis e acessíveis em qualquer dos dispositivos do cliente (computador, *tablet* ou telemóvel). Todos os clientes têm acesso a 16 GB de espaço de forma gratuita.

Na área da *wallet* & pagamentos, é oferecida a aplicação MEO *Wallet*, sendo esta uma solução eletrónica de pagamentos completa e integrada, tanto direcionada para comerciantes como para utilizadores comuns, sendo compatível com os métodos de pagamento mais conhecidos, em diferentes plataformas tecnológicas.

(5) Área dos serviços profissionais: serviços de consultoria, formação e engenharia, sendo especialmente concebidos para ajudar as organizações a atingir os padrões mais elevados ao nível da eficiência nas suas operações diárias e nos seus objetivos de negócio. Oferece um serviço de formação de excelência, alinhado com os seus produtos e as suas soluções. Na consultoria, os serviços ao nível da consultoria estratégica às organizações têm o intuito de as ajudar a aumentar a eficiência operacional, nomeadamente nas áreas da arquitetura de rede e serviços, nos sistemas de suporte de operações e negócios, estratégias de desenvolvimento de serviços e otimização de experiência do cliente. Os serviços de engenharia vêm ajudar as organizações da economia digital a retirar o maior proveito das tecnologias da informação e da comunicação, direcionando-as para uma arquitetura de redes e serviços mais simples a baixo custo. A participação ativa do cliente, nesta área, é uma peça chave em todas as etapas dos projetos, desde o serviço de consultoria inicial até à implementação da solução, formação, testes e suporte à operação.

## Anexo 2: Inquérito Online (Google Forms)

**Questionário - A inovação na Altice Labs**

Seja bem vindo!

Eu, Maria Manuel Ribeiro, sou uma aluna do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro (UA) e estou a realizar um estágio curricular patrocinado pela INOVA-RIA, aqui, na Altice Labs.. Estou a ser orientada pelo Doutor Professor Manuel Au-Yong Oliveira (na UA), e, aqui (na Altice Labs), pelo Dr. Ricardo Afonso.

O presente questionário insere-se no âmbito de um relatório de estágio onde se pretende focar a inovação que se faz sentir em empresas portuguesas, incluindo na Altice Labs.

As respostas devem, assim, ter por base a opinião sincera, não existindo, de todo, respostas certas ou erradas. É de referir que o questionário é anónimo - manter-se-á o completo anonimato dos inquiridos, e toda a informação recolhida será tratada de forma estritamente confidencial, servindo apenas para efeitos de recolha de dados e, posteriormente, uma análise estatística.

É de sublinhar que nada será usado sem a autorização prévia dos participantes e da empresa Altice.

O seu contributo é muito importante para o desenvolvimento deste relatório. O questionário demora cerca de 10 minutos, apenas.

Agradecemos, desde já, a sua participação e ficamos à disposição para quaisquer eventuais dúvidas ou esclarecimentos.

Obrigada pela sua colaboração e por ter dispensado uns minutos do seu tempo,

Maria Manuel Ribeiro ([mariaabentoribeiro@ua.pt](mailto:mariaabentoribeiro@ua.pt))

PRÓXIMA Página 1 de 11

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Seção 2 de 11

Com base na escala abaixo indicada, onde 1- discordo plenamente; e 5 - concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes questões:

Descrição (opcional)

1- Na sua opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

1.1 - Porquê ? \*

Texto de resposta curta

2- Na sua opinião, considera a Altice Labs, uma empresa Inovadora? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

2.1 - Porquê ? \*

Texto de resposta longa

Com base na sua opinião, poderá responder de forma aberta às seguintes questões:

Descrição (opcional)

3 - Como se poderia melhorar a inovação nesta empresa, a Altice Labs? \*

Texto de resposta longa

4 - O que poderá estar a inibir a inovação na Altice Labs, na sua opinião? \*

Texto de resposta longa

5 - O que poderá estar a melhorar os níveis de inovação na empresa? \*

Com base na escala abaixo indicada, onde 1 - discordo totalmente; e 5 - concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes questões:

Descrição (opcional)

6 - As chefias aceitam a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

Seção 3 de 11

Com base na escala abaixo indicada, onde 1 - Discordo totalmente; e 5 - Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes questões:

Descrição (opcional)

7 - As pessoas inovadoras são recompensadas formalmente (prémios, dinheiro, férias adicionais, etc.) \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

8 - Na sua opinião, as pessoas inovadoras deveriam ser recompensadas formalmente (prémios, dinheiro, férias adicionais, etc.)? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

9 - As pessoas são recompensadas informalmente (reconhecimento simbólico, o nome vai para um placard, recebimento de um certificado simbólico, etc.)? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10 - As pessoas deveriam ser recompensadas informalmente (reconhecimento simbólico, o nome vai para um placard, recebimento de um certificado simbólico, etc.)? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

11 - Qual o estilo de liderança que prefere, tendo em conta o processo de inovação? \*

	1	2	3	4	5	
Autocrático	<input type="radio"/>	Democrático				

11.1 - Considera a Altice Labs uma empresa muito hierárquica (autoritária e em que discordar com o chefe é um risco para a sua carreira)? \*

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito				

12 - Na sua opinião, as pessoas inovadoras têm "diferentes" hábitos? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12.2 - Os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores ? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12.1- Diga por favor quais: \*

- Leem muito;
- Viajam muito;
- Vão a conferências;
- Isolam-se;
- São pessoas muito sociáveis;
- Trabalham muito bem em grupo;
- Procuram sucesso monetário;
- São perfeccionistas;
- Têm elevada motivação intrínseca (não procuram fama nem dinheiro);
- Outros...

Seção 4 de 11



Com base na escala abaixo indicada, indique o seu grau de concordância com as seguintes questões:

Descrição (opcional)

13 - É importante a existência de competição interna ? \*

	1	2	3	4	5	
Não, não é importante	<input type="radio"/>	Sim, é bastante importante				

14 - É saudável a competição entre os colegas ? \*

	1	2	3	4	5	
Não, de todo	<input type="radio"/>	Sim, é saudável				

15 - Existe algum programa de remuneração ou prémios (anuais ou outros) para os trabalhadores que apresentem algo inovador? \*

Não

Sim

Seção 5 de 11



## Seção sem título

Descrição (opcional)

15.1 - Diga quais, por favor? \*

Texto de resposta longa

16 - A empresa partilha a informação criada com outras empresas do grupo Altice? \*

	1	2	3	4	5	
Não, nunca	<input type="radio"/>	Sim, sempre				

17 - Podem melhorar a forma de partilha de conhecimento? \*

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	Sim				

18 - Na sua opinião, os trabalhadores nesta empresa são motivados? \*

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	Sim				

19 - Gostam daquilo que fazem e procuram fazer mais? \*

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	Sim				

20 - Numa escala de 1 a 100, qual seria o número que melhor define a motivação dos trabalhadores? (1 - quase nula ; 100 - excelente) \*

Texto de resposta curta

---

21 - Na sua opinião e na sua experiência, os processos de inovação são muito extensos (desde o surgimento da ideia até chegar ao cliente)? \*

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	Sim				

22 - Ao nível de trabalho no dia-a-dia, a empresa prefere que trabalhem em grupo ou sozinhos? \*

	1	2	3	4	5	
Grupo	<input type="radio"/>	Sozinhos				

23 - O processo de gestão de inovação que esta empresa segue é aberto (envolvendo entidades externas) ou fechado? \*

	1	2	3	4	5	
Fechado	<input type="radio"/>	Aberto				

24 - Aproveitam as ideias que os clientes vos sugerem para a melhoria dos produtos? \*

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	Sim				

25 - Quanto maior o grau de inovação patente no produto a probabilidade do projeto ser bem sucedido aumenta. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

26 - Quanto menor o grau de inovação patente no produto a probabilidade do projeto ser bem sucedido diminui. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

## Questões de Caracterização:

Descrição (opcional)

**Género:** \*

Feminino

Masculino

**Idade:** \*

18-20

21-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

56-60

61-67

**Nacionalidade:** \*

Texto de resposta curta

**Habilitações Literárias:** \*

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outros...

**Há quantos anos já se encontra a trabalhar para a PT Inovação / Altice Labs? \***

Texto de resposta curta

## Questionário concluído com sucesso

Obrigada por ter respondido a este questionário!  
O seu contributo foi muito importante para o estudo a ser elaborado no relatório de estágio.  
Qualquer dúvida, estamos ao seu dispor.

Obrigada, mais uma vez,  
Maria Manuel Ribeiro  
Prof. Manuel Oliveira

**Se quiser receber os resultados do estudo indique por favor o seu e-mail:**

Texto de resposta curta

---

### Anexo 3: Cálculos do Teste Qui-Quadrado (restantes associações)

#### Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em Portugal

A primeira associação entre as categorias acontece entre a idade dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre a idade e Portugal ter um ambiente propício à inovação, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre a idade e Portugal ter um ambiente propício à inovação e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	7	1	3	11
31-45 anos	10	5	5	20
46-60 anos	11	3	3	17
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>48</b>

Tabela 6 – Associação entre as idades e Portugal ter um ambiente propício à inovação;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O – E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
7	6,42	0,58	0,34	0,05
10	11,67	-1,67	2,79	0,24
11	9,92	1,08	1,17	0,12
1	2,06	-1,06	1,12	0,55
5	3,75	1,25	1,56	0,42
3	3,19	-0,19	0,04	0,01
3	2,52	0,48	0,23	0,09
5	4,58	0,42	0,18	0,04
3	3,90	-0,90	0,81	0,21
				<b>1,72</b>

Tabela 7 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades e Portugal ter um ambiente propício à inovação);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas  $- 1$ ) x ( $n^\circ$  de colunas  $- 1$ ):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 1,72 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e Portugal possuir um ambiente propício à inovação, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação a Portugal ter um ambiente propício à inovação poder variar, não está relacionada com a idade dos inquiridos;

### Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à existência de competição interna na Altice Labs

A segunda associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “É importante a existência de competição interna?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a existência de competição interna na Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a existência de competição interna na Altice Labs e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	3	3	5	11
31-45 anos	9	2	9	20
46-60	7	0	10	17
Total	19	5	24	48

Tabela 8 - Associação entre as idades dos inquiridos e a importância da existência de competição interna;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
3	4,35	-1,35	1,83	0,42
9	7,92	1,08	1,17	0,15
7	6,73	0,27	0,07	0,01
3	1,15	1,85	3,44	3,00
2	2,08	-0,08	0,01	0,00
0	1,77	-1,77	3,14	1,77
5	5,50	-0,50	0,25	0,05
9	10,00	-1,00	1	0,10
10	8,50	1,50	2,25	0,26
				<b>5,77</b>

Tabela 9 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a importância da existência de competição interna);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 5,77 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a existência de competição interna, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação em existir, ou não, de competição interna, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs**

A terceira associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “É saudável a competição entre os colegas?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os

valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	3	2	6	11
31-45 anos	14	2	4	20
46-60	8	2	7	17
Total	25	6	17	48

Tabela 10 - Associação entre as idades e a competição interna ser saudável entre os colegas na Altice Labs;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
3	5,73	-2,73	7,45	1,30
14	10,42	3,58	12,84	1,23
8	8,85	-0,85	0,73	0,08
2	1,38	0,63	0,39	0,28
2	2,50	-0,50	0,25	0,10
2	2,13	-0,13	0,02	0,01
6	3,90	2,10	4,43	1,14
4	7,08	-3,08	9,51	1,34
7	6,02	0,98	0,96	0,16
				<b>5,64</b>

Tabela 11 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades e a competição interna ser saudável entre os colegas na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 5,64 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a

competição ser saudável entre os colegas, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação à competição ser, ou não, saudável entre os colegas, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais**

A quarta associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Gostam daquilo que fazem e procuram fazer mais?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a aos trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e os trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	5	4	2	11
31-45 anos	7	5	8	20
46-60	12	1	4	17
Total	24	10	14	48

Tabela 12 - Associação entre as idades e os trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5	5,50	-0,50	0,25	0,05
7	10,00	-3,00	9,00	0,90
12	8,50	3,50	12,25	1,44
4	2,29	1,71	2,92	1,27
5	4,17	0,83	0,69	0,17
1	3,54	-2,54	6,46	1,82
2	3,21	-1,21	1,46	0,46
8	5,83	2,17	4,69	0,80
4	4,96	-0,96	0,92	0,19
				<b>7,10</b>

Tabela 13 - Associação entre as idades e os trabalhadores da Altice Labs gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais;

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 7,10 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e os trabalhadores gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação ao gostarem, ou não, daquilo que fazer e se procuram fazer mais, ou não, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em na Altice Labs**

A quinta associação entre as categorias acontece entre a idade dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, considera a Altice Labs, uma empresa Inovadora?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as

respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre a idade e a Altice Labs ser uma empresa inovadora, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre a idade e a Altice Labs ser uma empresa inovadora e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	5	4	2	11
31-45 anos	9	3	8	20
46-60	12	1	4	17
Total	26	8	14	48

Tabela 14 – Associação entre as idades e o ambiente propício à inovação na Altice Labs;

Frequência Absoluta (O)	Frequência Relativa (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5,00	5,96	-0,96	0,92	0,15
9,00	10,83	-1,83	3,35	0,31
12,00	9,21	2,79	7,79	0,85
4,00	1,83	2,17	4,70	2,57
3,00	3,33	-0,33	0,11	0,03
1,00	2,83	-1,83	3,35	1,18
2,00	3,21	-1,21	1,46	0,46
8,00	5,83	2,17	4,70	0,81
4,00	4,96	-0,96	0,92	0,19
				<b>6,56</b>

Tabela 15- Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades e o ambiente propício à inovação na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):
 
$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 6,56 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a Altice Labs ser uma empresa inovadora, ou seja, o facto de a opinião dos

inquiridos em relação a Altice Labs ser, ou não, uma empresa inovadora, não está relacionada com a idade dos inquiridos;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos sentimentos pelas pessoas inovadoras e empreendedoras da Altice Labs**

A sexta associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregaram-se os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e o gostarem dos colegas inovadores e empreendedores, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e gostarem dos colegas inovadores e empreendedores e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-20 anos	0	0	1	1
21-25 anos	3	1	1	5
26-30 anos	4	0	1	5
31-35 anos	6	3	2	11
36-40 anos	1	2	2	5
41-45 anos	3	0	1	4
46-50 anos	4	2	2	8
51-55 anos	3	1	1	5
56-60 anos	4	0	0	4
61-67 anos	0	0	0	0
Total	28	9	11	48

Tabela 16 - Associação entre as idades dos inquiridos e os sentimentos pelas pessoas inovadoras e empreendedoras;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
0	0,58	-0,58	0,34	0,58
3	2,92	0,08	0,01	0,00
4	2,92	1,08	1,17	0,40
6	6,42	-0,42	0,18	0,03
1	2,92	-1,92	3,69	1,26
3	2,33	0,67	0,45	0,19
4	4,67	-0,67	0,45	0,10
3	2,92	0,08	0,01	0,00
4	2,33	1,67	2,79	1,20
0	0	0	0,00	0,00
0	0,19	-0,19	0,04	0,19
1	0,94	0,06	0,00	0,00
0	0,94	-0,94	0,88	0,94
3	2,06	0,94	0,88	0,43
2	0,94	1,06	1,12	1,20
0	0,75	-0,75	0,56	0,75
2	1,5	0,5	0,25	0,17
1	0,94	0,06	0,00	0,00
0	0,75	-0,75	0,56	0,75
0	0	0	0,00	0,00
1	0,23	0,77	0,59	2,58
1	1,15	-0,15	0,02	0,02
1	1,15	-0,15	0,02	0,02
2	2,52	-0,52	0,27	0,11
2	1,15	0,85	0,72	0,63
1	0,92	0,08	0,01	0,01
2	1,83	0,17	0,03	0,02
1	1,15	-0,15	0,02	0,02
0	0,92	-0,92	0,85	0,92
0	0	0	0,00	0,00

12,50 Total

Tabela 17 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e os sentimentos pelas pessoas inovadoras e empreendedoras);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(10 - 1) \times (3 - 1) = 18$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 28,87;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 12,50 (1)
  - ✓ Valor crítico: 28,87 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e o sentimento pelas pessoas inovadoras e empreendedoras, ou seja, o facto de a

opinião dos inquiridos em relação ao sentimento ser positivo, ou não, em relação às pessoas inovadoras e empreendedoras, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação da Altice Labs**

A sétima associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Na sua opinião e na sua experiência, os processos de inovação são muito extensos (desde o surgimento da ideia até chegar ao cliente)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a extensão dos processos de inovação, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a extensão dos processos de inovação e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	6	3	2	11
31-45 anos	11	2	7	20
46-60	9	2	6	17
Total	26	7	15	48

Tabela 18 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação da Altice Labs;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
6,00	5,96	0,04	0,00	0,00
11,00	10,83	0,17	0,03	0,00
9,00	9,21	-0,21	0,04	0,00
3,00	1,60	1,40	1,95	1,21
2,00	2,92	-0,92	0,84	0,29
2,00	2,48	-0,48	0,23	0,09
2,00	3,44	-1,44	2,07	0,60
7,00	6,25	0,75	0,56	0,09
6,00	5,31	0,69	0,47	0,09
				<b>2,38</b>

Tabela 19 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação da Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,28 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a extensão dos processos de inovação, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação, tendo em conta a sua experiência, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

#### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa preferir que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos na Altice Labs**

A oitava associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Ao nível de trabalho no dia-a-dia, a empresa prefere que trabalhem em grupo ou sozinhos?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os

valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a preferência por trabalharem em grupo ou sozinhos, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a preferência por trabalharem em grupo ou sozinhos e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	2	7	2	11
31-45 anos	2	14	4	20
46-60	0	12	5	17
Total	4	33	11	48

Tabela 20 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa preferir que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos na Altice Labs;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
2,00	0,92	1,08	1,17	1,28
2,00	1,67	0,33	0,11	0,07
0,00	1,42	-1,42	2,01	1,42
7,00	7,56	-0,56	0,32	0,04
14,00	13,75	0,25	0,06	0,00
12,00	11,69	0,31	0,10	0,01
2,00	2,52	-0,52	0,27	0,11
4,00	4,58	-0,58	0,34	0,07
5,00	3,90	1,10	1,22	0,31
				<b>3,31</b>

Tabela 21 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa preferir que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos na Altice Labs;

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 3,31 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a preferência da empresa para que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação à visão que a empresa apresenta em querer que trabalhem em grupo ou sozinhos, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

#### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes**

A nona associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Aproveitam as ideias que os clientes vos sugerem para a melhoria dos produtos que a empresa oferece?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria dos clientes, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aceitar as novas ideias e sugestões de melhoria dos clientes e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	5	1	5	11
31-45 anos	11	3	6	20
46-60	14	2	1	17
Total	30	6	12	48

Tabela 22 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5,00	6,88	-1,88	3,52	0,51
11,00	12,50	-1,5	2,25	0,18
14,00	10,63	3,375	11,39	1,07
1,00	1,38	-0,375	0,14	0,10
3,00	2,50	0,5	0,25	0,10
2,00	2,13	-0,125	0,02	0,01
5,00	2,75	2,25	5,06	1,84
6,00	5,00	1	1,00	0,20
1,00	4,25	-3,25	10,56	2,49
				<b>6,50</b>

Tabela 23 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 6,50 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e empresa aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitar as novas ideias assim como as sugestões de melhoria, não está relacionada com as idades dos inquiridos;

### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da empresa Altice Labs serem abertos ou fechados**

A décima associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “O processo de gestão de inovação que esta empresa segue é aberto (envolvendo entidades externas) ou fechado?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Fechado” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Aberto”. O valor 3 da escala tomou o nome de “*Mix*”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e os a opinião sobre os processos de inovação da Altice Labs serem abertos ou fechados, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da empresa serem abertos ou fechados e, neste caso, são categorias dependentes.

	Aberto	Fechado	Mix	Total
18-30 anos	3	3	5	11
31-45 anos	7	6	7	20
46-60	11	3	3	17
Total	21	12	15	48

Tabela 24 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da empresa Altice Labs serem abertos ou fechados

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
3	4,81	-1,81	3,29	0,68
7	8,75	-1,75	3,06	0,35
11	7,44	3,56	12,69	1,71
3	2,75	0,25	0,06	0,02
6	5,00	1,00	1,00	0,20
3	4,25	-1,25	1,56	0,37
5	3,44	1,56	2,44	0,71
7	6,25	0,75	0,56	0,09
3	5,31	-2,31	5,35	1,01
				<b>5,14</b>

Tabela 25 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da empresa Altice Labs serem abertos ou fechados)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:

✓ Valor calculado: 5,14 (1)

✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de inovação da Altice Labs serem abertos ou fechados;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança da empresa Altice Labs**

A décima primeira associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Qual o estilo de liderança que prefere, tendo em conta o processo de inovação?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Autocrático” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Democrático”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e o estilo de liderança que reina na Altice Labs tendo em conta a opinião dos inquiridos, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e o estilo de liderança que a Altice Labs segue, segundo os inquiridos, e, neste caso, são categorias dependentes.

	Democrático	Autocrático	Mix	Total
18-30 anos	6	2	3	11
31-45 anos	7	4	9	20
46-60	4	7	6	17
Total	17	13	18	48

Tabela 26 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança da empresa Altice Labs

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
6	3,90	2,10	4,43	1,14
7	7,08	-0,08	0,01	0,00
4	6,02	-2,02	4,08	0,68
2	2,98	-0,98	0,96	0,32
4	5,42	-1,42	2,01	0,37
7	4,60	2,40	5,74	1,25
3	4,13	-1,13	1,27	0,31
9	7,50	1,50	2,25	0,30
6	6,38	-0,38	0,14	0,02
				<b>4,38</b>

Tabela 27 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança da empresa Altice Labs)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 4,38 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que a empresa Altice Labs segue, sendo democrático ou autocrático;

### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados formalmente na Altice Labs**

A décima segunda associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, as pessoas inovadoras deveriam ser recompensadas formalmente (prémios, dinheiro, férias adicionais, etc.)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Fechado” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Aberto”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Mix”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a opinião dos inquiridos poderem ser recompensado formalmente pela Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião de os trabalhadores serem recompensados formalmente pela Altice Labs, e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	11	0	0	11
31-45 anos	17	1	2	20
46-60	12	2	3	17
Total	40	3	5	48

Tabela 28 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados formalmente na Altice Labs

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
11	9,17	1,83	3,36	0,37
17	16,67	0,33	0,11	0,01
12	14,17	-2,17	4,69	0,33
0	0,69	-0,69	0,47	0,69
1	1,25	-0,25	0,06	0,05
2	1,06	0,94	0,88	0,83
0	1,15	-1,15	1,31	1,15
2	2,08	-0,08	0,01	0,00
3	1,77	1,23	1,51	0,85
				<b>4,27</b>

Tabela 29 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados formalmente na Altice Labs)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:

✓ Valor calculado: 4,27 (1)

✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores serem recompensados formalmente pela Altice Labs. Logo, a opinião de os trabalhadores serem, ou não, recompensados formalmente não muda conforme a idade dos inquiridos;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados informalmente na Altice Labs**

A décima terceira associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, as pessoas inovadoras deveriam ser recompensadas informalmente (reconhecimento simbólico, o nome vai para um placard, recebimento de um certificado simbólico, etc.)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Fechado” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Aberto”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Mix”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a opinião dos inquiridos poderem ser recompensado informalmente pela Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião de os trabalhadores serem recompensados informalmente pela Altice Labs, e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	10	2	1	13
31-45 anos	14	3	1	18
46-60	13	4	0	17
Total	37	9	2	48

Tabela 30 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados informalmente na Altice Labs;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
10	10,02	-0,02	0,00	0,00
14	13,88	0,13	0,02	0,00
13	13,10	-0,10	0,01	0,00
2	2,44	-0,44	0,19	0,08
3	3,38	-0,38	0,14	0,04
4	3,19	0,81	0,66	0,21
1	0,54	0,46	0,21	0,39
1	0,75	0,25	0,06	0,08
0	0,71	-0,71	0,50	0,71
				<b>1,51</b>

Tabela 31 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores serem recompensados informalmente na Altice Labs)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 1,51 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores serem recompensados informalmente pela Altice Labs. Logo, a opinião de os trabalhadores serem, ou não, recompensados informalmente não muda conforme a idade dos inquiridos;

### **Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos das pessoas inovadoras terem “diferentes hábitos”**

A décima quarta associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, as pessoas inovadoras têm "diferentes" hábitos?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos, assim como as respostas dos mesmos, agregando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os

valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a opinião dos inquiridos em relação às pessoas inovadoras e empreendedoras terem “diferentes hábitos”, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião de os inquiridos em relação às pessoas inovadoras e empreendedoras terem “diferentes hábitos” e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
18-30 anos	7	1	3	11
31-45 anos	13	0	7	20
46-60	9	2	6	17
Total	29	3	16	48

Tabela 32 - Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos das pessoas inovadoras terem “diferentes hábitos”;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
7	6,65	0,35	0,13	0,02
13	12,08	0,92	0,84	0,07
9	10,27	-1,27	1,62	0,16
1	0,69	0,31	0,10	0,14
0	1,25	-1,25	1,56	1,25
2	1,06	0,94	0,88	0,83
3	3,67	-0,67	0,44	0,12
7	6,67	0,33	0,11	0,02
6	5,67	0,33	0,11	0,02
				<b>2,62</b>

Tabela 33 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos das pessoas inovadoras terem “diferentes hábitos”);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,62 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às pessoas inovadores e empreendedores terem “diferentes hábitos”. Logo, a opinião de as pessoas que são “fora da caixa” terem, ou não, “diferentes hábitos” não muda conforme a idade dos inquiridos;

**Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos da motivação dos trabalhadores em %**

A décima quinta associação entre as categorias acontece entre as idades dos inquiridos e a questão “Numa escala de 1 a 100, qual seria o número que melhor define a motivação dos trabalhadores? (1 - quase nula; 100 - excelente)”. A resposta a esta questão era de resposta aberta, pelo que se aglomeraram todos os valores em dois conjuntos, dos 0% aos 50% e dos 51% aos 100%.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as idades dos inquiridos por intervalos, dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 e dos 46 aos 60 anos.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre as idades e a percentagem de motivação dos trabalhadores, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre as idades e a opinião de os inquiridos em relação à percentagem de motivação dos mesmos e, neste caso, são categorias dependentes.

	0-50%	51-100%	Total
18-30 anos	5	6	11
31-45 anos	13	7	20
46-60	3	14	17
Total	21	27	48

Tabela 34 -Associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos da motivação dos trabalhadores em %;

Frequências Observadas (O)	Frequências Esperadas (E)	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5	4,81	0,19	0,04	0,01
13	8,75	4,25	18,06	2,06
3	7,44	-4,4375	19,69	2,65
6	6,19	-0,19	0,04	0,01
7	11,25	-4,25	18,06	1,61
14	9,56	4,4375	19,69	2,06
				<b>8,39</b>

Tabela 35 – Teste Qui-Quadrado (associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à opinião dos inquiridos da motivação dos trabalhadores em %);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 8,39 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre as idades dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores em percentagem na Altice Labs. Logo, a opinião em relação à percentagem de motivação dos trabalhadores na Altice Labs não altera conforme a idade dos inquiridos;

### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo**

A décima sexta associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “As chefias aceitam a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e as chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o status quo, sendo, ambas,

categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação às chefias aceitarem, ou não, a inovação, mesmo que esta possa desafiar o status quo e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	8	4	8	20
Masculino	11	9	8	28
Total	19	13	16	48

Tabela 36 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
8	7,9	0,08	0,01	0,00
11	11,1	-0,08	0,01	0,00
4	5,42	-1,42	2,01	0,37
9	7,58	1,42	2,01	0,26
8	6,67	1,33	1,78	0,27
8	9,33	-1,33	1,78	0,19
				1,09

Tabela 37 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem a inovação, mesmo que possa desafiar o *status quo*)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 1,09 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às chefias aceitarem, ou não, a inovação, mesmo que esta possa vir a desafiar o status quo da empresa. Logo, a opinião em relação às chefias não altera conforme o género dos inquiridos;

### Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à importância da competição interna na Altice Labs

A décima sétima associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “É importante a existência de competição interna?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a competição interna ser, ou não, importante, mesmo que possa desafiar o status quo, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à importância da competição interna e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	9	2	9	20
Masculino	10	3	15	28
Total	19	5	24	48

Tabela 38 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à importância da competição interna na Altice Labs;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
9	7,9	1,08	1,17	0,15
10	11,1	-1,08	1,17	0,11
2	2,08	-0,08	0,01	0,00
3	2,92	0,08	0,01	0,00
9	10,00	-1,00	1,00	0,10
15	14,00	1,00	1,00	0,07
				0,43

Tabela 39 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à importância da competição interna na Altice Labs);

#### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 0,43 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à importância da competição interna na Altice Labs. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à competição ser, ou não, importante não altera conforme o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs**

A décima oitava associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “É saudável a competição entre os colegas?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a competição entre os colegas ser, ou não, saudável, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	10	1	9	20
Masculino	15	5	8	28
Total	25	6	17	48

Tabela 40 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
10	10,4	-0,42	0,17	0,02
15	14,6	0,42	0,17	0,01
1	2,50	-1,50	2,25	0,90
5	3,50	1,50	2,25	0,64
9	7,08	1,92	3,67	0,52
8	9,92	-1,92	3,67	0,37
				2,46

Tabela 41 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas na Altice Labs)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,46 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à competição ser saudável entre os colegas. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à competição ser, ou não, saudável não altera conforme o género dos inquiridos;

### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados formalmente**

A décima nona associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, as pessoas inovadoras deveriam ser recompensadas formalmente (prémios, dinheiro, férias adicionais, etc.)?”. A resposta a

esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a possibilidade de estes serem recompensados formalmente, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à possibilidade de estes serem recompensados formalmente e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	20	0	0	20
Masculino	20	3	5	28
Total	40	3	5	48

Tabela 42 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados formalmente

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
20	16,7	3,33	11,11	0,67
20	23,3	-3,33	11,11	0,48
0	1,25	-1,25	1,56	1,25
3	1,75	1,25	1,56	0,89
0	2,08	-2,08	4,34	2,08
5	2,92	2,08	4,34	1,49
				<b>6,86</b>

Tabela 43 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados formalmente)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;

- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 6,86 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação a serem recompensados formalmente. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de serem, ou não, recompensados formalmente não difere conforme o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados informalmente**

A vigésima associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “As pessoas deveriam ser recompensadas informalmente (reconhecimento simbólico, o nome vai para um placard, recebimento de um certificado simbólico, etc.)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a possibilidade de estes serem recompensados informalmente, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à possibilidade de estes serem recompensados informalmente e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	18	1	1	20
Masculino	19	8	1	28
Total	37	9	2	48

Tabela 44 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados informalmente

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
18	15,4	2,58	6,67	0,43
19	21,6	-2,58	6,67	0,31
1	3,75	-2,75	7,56	2,02
8	5,25	2,75	7,56	1,44
1	0,83	0,17	0,03	0,03
1	1,17	-0,17	0,03	0,02
				4,26

Tabela 45 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de os trabalhadores da Altice Labs serem recompensados informalmente)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 4,26 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação a serem recompensados informalmente. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à possibilidade de serem, ou não, recompensados de forma informal não difere conforme o género dos inquiridos;

### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que se faz sentir dentro da Altice Labs**

A vigésima primeira associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Qual o estilo de liderança que prefere, tendo em conta o processo de inovação?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “autocrático” e o 5 correspondia ao “democrático”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Autocrático” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Democrático”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre o estilo de liderança que reina na Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação ao estilo de liderança e, neste caso, são categorias dependentes.

	Democrático	Autocrático	Neutro	Total
Feminino	15	1	4	20
Masculino	23	0	5	28
Total	38	1	9	48

Tabela 46 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que se faz sentir dentro da Altice Labs;

O	E	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
15	15,8	-0,83	0,69	0,04
23	22,2	0,83	0,69	0,03
1	0,42	0,58	0,34	0,82
0	0,58	-0,58	0,34	0,58
4	3,75	0,25	0,06	0,02
5	5,25	-0,25	0,06	0,01
				1,50

Tabela 47 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que se faz sentir dentro da Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade (nº de linhas – 1) x (nº de colunas – 1):  
 $(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 1,50 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao estilo de liderança que se faz sentir na Altice

Labs. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à liderança ser democrática ou autocrática, não é escolhida conforme o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação na Altice Labs**

A vigésima segunda associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Na sua opinião e na sua experiência, os processos de inovação são muito extensos (desde o surgimento da ideia até chegar ao cliente)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a extensão dos processos de inovação, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação se verificar, ou não, e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	12	0	8	20
Masculino	14	7	7	28
Total	26	7	15	48

Tabela 48 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação na Altice Labs

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
12	10,8	1,17	1,36	0,13
14	15,2	-1,17	1,36	0,09
0	2,92	-2,92	8,51	2,92
7	4,08	2,92	8,51	2,08
8	6,25	1,75	3,06	0,49
7	8,75	-1,75	3,06	0,35
				<b>6,06</b>

Tabela 49 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação na Altice Labs)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 6,06 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à extensão dos processos de inovação. Logo, a opinião dos inquiridos em relação a estes processos serem, ou não, extensos, não difere conforme o género dos inquiridos;

### Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento que os trabalhadores inquiridos têm sobre as pessoas inovadoras e empreendedoras

A vigésima terceira associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre o sentimento por pessoas inovadoras e empreendedoras, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação ao sentimento positivo, ou não, pelas pessoas inovadoras e empreendedoras e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	12	3	5	20
Masculino	16	4	8	28
Total	28	7	13	48

Tabela 50 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento que os trabalhadores inquiridos têm sobre as pessoas inovadoras e empreendedoras

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
12	11,7	0,33	0,11	0,01
16	16,3	-0,33	0,11	0,01
3	2,92	0,08	0,01	0,00
4	4,08	-0,08	0,01	0,00
5	5,42	-0,42	0,17	0,03
8	7,58	0,42	0,17	0,02
				0,08

Tabela 51 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento que os trabalhadores inquiridos têm sobre as pessoas inovadoras e empreendedoras)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 2$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 0,08(1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento pelas pessoas inovadoras e empreendedoras. Logo, a opinião dos inquiridos em relação ao sentimento positivo, ou negativo, pelas pessoas que são inovadoras e empreendedoras, não difere conforme o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos “diferentes” hábitos das pessoas que são inovadoras**

A vigésima quarta associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, as pessoas inovadoras têm "diferentes" hábitos?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre as pessoas inovadoras apresentarem “diferentes” hábitos, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação à existência, ou não, de “diferentes” hábitos, por parte das pessoas inovadoras e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	14	0	6	20
Masculino	14	3	11	28
Total	28	3	17	48

Tabela 52 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos “diferentes” hábitos das pessoas que são inovadoras

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
14	11,7	2,33	5,44	0,47
14	16,3	-2,33	5,44	0,33
0	1,25	-1,25	1,56	1,25
3	1,75	1,25	1,56	0,89
6	7,08	-1,08	1,17	0,17
11	9,92	1,08	1,17	0,12
				3,23

Tabela 53 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos “diferentes” hábitos das pessoas que são inovadoras)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 3,23 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação às pessoas inovadoras terem “diferentes” hábitos. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à existência, ou não, de diferentes hábitos por parte das pessoas que são inovadoras, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

### Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores na Altice Labs

A vigésima quinta associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, os trabalhadores nesta empresa são motivados?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a motivação dos trabalhadores na empresa, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação a uma boa, ou má, motivação dos trabalhadores e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	4	7	9	20
Masculino	5	13	10	28
Total	9	20	19	48

Tabela 54 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores na Altice Labs;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
4	3,8	0,25	0,06	0,02
5	5,3	-0,25	0,06	0,01
7	8,33	-1,33	1,78	0,21
13	11,67	1,33	1,78	0,15
9	7,92	1,08	1,17	0,15
10	11,08	-1,08	1,17	0,11
				0,65

Tabela 55 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 2$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 0,65 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação dos trabalhadores na Altice Labs. Logo, a opinião dos inquiridos em relação a existirem trabalhadores motivados, ou não, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação, em percentagem, dos trabalhadores na Altice Labs**

A vigésima sexta associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Numa escala de 1 a 100, qual seria o número que melhor define a motivação dos trabalhadores? (1 - quase nula ; 100 - excelente)”. A resposta a esta questão era de resposta aberta, pelo que se aglomeraram todos os valores em dois conjuntos, dos 0% aos 50% e dos 51% aos 100%.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a motivação, em percentagem, dos trabalhadores na empresa, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação a uma motivação abaixo dos 50% ou acima dos 50% e, neste caso, são categorias dependentes.

	0-50%	51-100%	Total
Feminino	9	11	20
Masculino	12	16	28
Total	21	27	48

Tabela 56 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação, em percentagem, dos trabalhadores na Altice Labs;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
9	8,8	0,25	0,06	0,01
12	12,3	-0,25	0,06	0,01
11	11,25	-0,25	0,06	0,01
16	15,75	0,25	0,06	0,00
				0,02

Tabela 57 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação, em percentagem, dos trabalhadores na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):  
$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 0,02 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à motivação, em percentagem, dos trabalhadores na Altice Labs. Logo, a opinião dos inquiridos em relação a existirem trabalhadores motivados, ou não, tendo em conta a percentagem, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

#### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores gostarem do que fazem e procurarem fazer mais**

A vigésima sétima associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Gostam do que fazem e procuram fazer mais?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre se gostam daquilo que fazem e se procuram fazer mais, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação a gostarem, ou má, daquilo que fazem e se procuram, ou não, fazer mais e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	8	4	8	20
Masculino	16	6	6	28
Total	24	10	14	48

Tabela 58 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores gostarem do que fazem e procurarem fazer mais;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
8	10,0	-2,00	4,00	0,40
16	14,0	2,00	4,00	0,29
4	4,17	-0,17	0,03	0,01
6	5,83	0,17	0,03	0,00
8	5,83	2,17	4,69	0,80
6	8,17	-2,17	4,69	0,57
				2,08

Tabela 59 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos trabalhadores gostarem do que fazem e procurarem fazer mais)

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,08 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação a gostarem daquilo que fazem e procurarem fazer mais. Logo, a opinião dos inquiridos em relação a gostarem, ou não, do seu dia a dia assim como procurarem, ou não, fazer mais, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

### Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à hierarquia que se faz sentir na Altice Labs

A vigésima oitava associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Considera a Altice Labs uma empresa muito hierárquica (autoritária e em que discordar com o chefe é um risco para a sua carreira)?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre a hierarquia que se faz sentir na Altice Labs, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião de os inquiridos em relação a hierarquia dentro da empresa e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	8	3	9	20
Masculino	9	10	9	28
Total	17	13	18	48

Tabela 60 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à hierarquia que se faz sentir na Altice Labs;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
8	7,1	0,92	0,84	0,12
9	9,9	-0,92	0,84	0,08
3	5,42	-2,42	5,84	1,08
10	7,58	2,42	5,84	0,77
9	7,50	1,50	2,25	0,30
9	10,50	-1,50	2,25	0,21
				2,57

Tabela 61 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à hierarquia que se faz sentir na Altice Labs);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  
$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,57 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à hierarquia da Altice Labs. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs ser, ou não, hierárquica, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

#### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa querer que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho em grupo ou sozinhos**

A vigésima nona associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Ao nível de trabalho no dia-a-dia, a empresa prefere que trabalhem em grupo ou sozinhos?”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Grupo” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sozinho”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Meio Termo”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre trabalharem, no seu dia a dia, em grupo ou sozinhos, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e o facto de a empresa querer que trabalhem em grupo ou sozinhos e, neste caso, são categorias dependentes.

	Grupo	Sozinhos	Meio Termo	Total
Feminino	13	2	5	20
Masculino	20	2	6	28
Total	33	4	11	48

Tabela 62 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa querer que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho em grupo ou sozinhos;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
13	13,8	-0,75	0,56	0,04
20	19,3	0,75	0,56	0,03
2	1,67	0,33	0,11	0,07
2	2,33	-0,33	0,11	0,05
5	4,58	0,42	0,17	0,04
6	6,42	-0,42	0,17	0,03
				0,25

Tabela 63 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa querer que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho em grupo ou sozinhos);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):
 
$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 0,25 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa querer que os trabalhadores trabalhem em grupo ou sozinhos. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs preferir que se trabalhe em grupo, ou sozinhos, não estão relacionadas com o género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados**

A trigésima associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “O processo de gestão de inovação que esta empresa segue é aberto (envolvendo entidades externas) ou fechado?”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Fechado” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Aberto”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre os processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e o facto de a empresa apresentar processos de gestão de inovação abertos ou fechados e, neste caso, são categorias dependentes.

	Aberto	Fechado	Meio Termo	Total
Feminino	11	3	6	20
Masculino	10	9	9	28
Total	21	12	15	48

Tabela 64 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
11	8,8	2,25	5,06	0,58
10	12,3	-2,25	5,06	0,41
3	5,00	-2,00	4,00	0,80
9	7,00	2,00	4,00	0,57
6	6,25	-0,25	0,06	0,01
9	8,75	0,25	0,06	0,01
				2,38

Tabela 65 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados);

### **Interpretação dos Resultados:**

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):  
$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 2,38 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação aos processos de gestão de inovação serem abertos ou fechados. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs implementar processos de gestão de inovação abertos ou fechados, não está relacionada com o género dos inquiridos;

#### **Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes**

A trigésima primeira associação entre as categorias acontece entre o género dos inquiridos e a questão “Aproveitam as ideias que os clientes vos sugerem para a melhoria dos produtos que a empresa oferece?”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas dos inquiridos foram agregadas, sendo os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a opinião dos trabalhadores inquiridos sobre se a empresa aproveita as novas ideias e sugestões dadas pelos clientes, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a opinião dos inquiridos sobre se a empresa aproveita, ou não, as novas ideias e sugestões de melhoria dos clientes e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	11	2	7	20
Masculino	19	4	5	28
Total	30	6	12	48

Tabela 66 - Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
11	12,5	-1,50	2,25	0,18
19	17,5	1,50	2,25	0,13
2	2,50	-0,50	0,25	0,10
4	3,50	0,50	0,25	0,07
7	5,00	2,00	4,00	0,80
5	7,00	-2,00	4,00	0,57
				1,85

Tabela 67 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs aproveitar as novas ideias e sugestões de melhoria vindas dos clientes);

### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):  

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 1,85 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é  $>$  que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação à empresa aproveitadas novas ideias e sugestões dos clientes. Logo, a opinião dos inquiridos em relação à Altice Labs aproveitar as ideias dos clientes não se altera de acordo com o género dos inquiridos;

### Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em Portugal

A trigésima segunda associação entre as categorias acontece entre a idade dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, as respostas foram agregadas, tomando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e Portugal ter um ambiente propício à inovação, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e Portugal ter um ambiente propício à inovação e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	13	0	7	20
Masculino	15	7	6	28
Total	28	7	13	48

Tabela 68 - Associação entre o género e Portugal ter um ambiente propício à inovação;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
13	11,7	1,33	1,78	0,15
15	16,3	-1,33	1,78	0,11
0	2,92	-2,92	8,51	2,92
7	4,08	2,92	8,51	2,08
7	5,42	1,58	2,51	0,46
6	7,58	-1,58	2,51	0,33
				<b>6,05</b>

Tabela 69 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género e Portugal ter um ambiente propício à inovação)

#### Interpretação dos Resultados:

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^{\circ}$  de linhas – 1) x ( $n^{\circ}$  de colunas – 1):

$$(2 - 1) \times (3 - 1) = 4$$

- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:

✓ Valor calculado: 6,05 (1)

✓ Valor crítico: 9,488 (2)

- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e Portugal possuir um ambiente propício à inovação, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação a Portugal ter um ambiente propício à inovação poder variar, não está relacionada com a visão de cada género dos inquiridos;

**Associação entre o género dos inquiridos e a opinião dos inquiridos em relação ao ambiente propício à inovação em na Altice Labs**

A trigésima terceira associação entre as categorias acontece entre a idade dos inquiridos e a questão “Na sua opinião, considera a Altice Labs, uma empresa Inovadora?”. A resposta a esta questão tinha como orientação a escala de *Likert*, onde o 1 correspondia ao “discordo totalmente” e o 5 correspondia ao “concordo totalmente”.

Para simplificar a organização dos dados, agregou-se as respostas dos mesmos, tomando os valores 1 e 2 da escala de *Likert* para o “Não” e, os valores 4 e 5 da escala de *Likert* para o “Sim”. O valor 3 da escala tomou o nome de “Neutro”.

A hipótese nula refere-se, neste caso, a não existir associação entre o género e a Altice Labs ser uma empresa inovadora, sendo, ambas, categorias independentes. Por outro lado, a hipótese alternativa indica a existência de associação entre o género e a Altice Labs ser uma empresa inovadora e, neste caso, são categorias dependentes.

	Sim	Não	Neutro	Total
Feminino	11	1	8	20
Masculino	15	7	6	28
Total	26	8	14	48

Tabela 70 - Associação entre o género e a Altice Labs ser uma empresa inovadora;

O	E	(O-E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
11	10,8	0,17	0,03	0,00
15	15,2	-0,17	0,03	0,00
1	3,33	-2,33	5,44	1,63
7	4,67	2,33	5,44	1,17
8	5,83	2,17	4,69	0,80
6	8,17	-2,17	4,69	0,57
				4,18

Tabela 71 – Teste Qui-Quadrado (associação entre o género e a Altice Labs ser uma empresa inovadora);

### **Interpretação dos Resultados:**

- Cálculo dos Graus de Liberdade ( $n^\circ$  de linhas – 1) x ( $n^\circ$  de colunas – 1):  

$$(3 - 1) \times (3 - 1) = 4$$
- Nível de Significância nas Ciências Sociais: 5%;
- Valor da tabela do Qui-Quadrado a 5%: 9,488;
- Comparação dos valores calculados:
  - ✓ Valor calculado: 4,18 (1)
  - ✓ Valor crítico: 9,488 (2)
- Como (2) é > que (1), aceita-se a hipótese nula com um nível de significância de 5%, concluindo-se que não existe associação entre o género dos inquiridos e a Altice Labs ser uma empresa inovadora, ou seja, o facto de a opinião dos inquiridos em relação a Altice Labs ser, ou não, uma empresa inovadora, não está relacionada com o género dos inquiridos;

#### **Anexo 4: Anotações retiradas do *Focus Group***

Entrevistados:

Anónimo 1 – Sistemas de Suporte às Operações;

Anónimo 2 – Desenvolvimento dos Sistemas de Rede

Anónimo 3 – Comercial: Gestor de Negócios dos produtos para a rede;

Anónimo 4 – Departamento de Excelência Computacional: CTI

Anónimo 5 – Departamento de Redes e de Plataformas;

Anónimo 6 – Comercial: Diretor da Área Comercial;

**Questões:**

**1- Tem experiência a nível internacional?**

Todos tinham experiência internacional;

**2- Fez parte de equipas de desenvolvimento internacionais?**

Todos fizeram parte de equipas internacionais, nomeadamente em parcerias de produtos, relação com determinados fornecedores, equipas europeias.

**3- Na vossa opinião, Portugal apresenta um ambiente propício à inovação [de forma genérica e / ou face a outras realidades que possa conhecer]?**

De acordo com a opinião do anónimo 2, Portugal apresenta um ambiente propício à Inovação. O facto de o nosso país enfrentar dificuldades, serve como catalisador para que exista um ambiente propício à resolução de problemas, de modo a que crie, assim, um ambiente de inovação. (deu como exemplo os telemóveis). Infelizmente não estamos na maior lista dos exportadores.

O anónimo 5, por sua vez, afirma que Portugal tem um ambiente propício à Inovação, pois no nosso país temos inovações bastante interessantes. Temos a capacidade de fazer coisas novas que levam à Inovação, no entanto, sabemos que Portugal é, tradicionalmente, acomodado às ideias fixas, mas existem exceções.

O anónimo 3 acrescenta que, além de termos um ambiente propício à Inovação, Portugal é mais aberto ao nível das telecomunicações, onde se arrisca mais. Temos como exemplo a fibra ótica, pela qual estamos em 3º (não apanhei o resto).

O anónimo 6 acredita que a área das telecomunicações está muito avançada, no entanto, existem outras áreas com inovações fenomenais, como por exemplo na indústria do calçado. É preciso existir a aproximação das indústrias com as

academias e vice versa, o que não tem acontecido. As ideias devem ser estudadas e, depois, aplicadas.

**4- Consideram esta empresa inovadora?**

O Anónimo 3 arrisca dizer que a Altice Labs é uma empresa inovadora, pois apresenta ideias como, no que toca a fibra ótica, refere que a Altice Labs está em conformidade com as universidades, onde arriscam novas ideias na envolvente que lhes permite, pois, o nosso chefe/dono é o utilizador das tecnologias, vamos arriscando em algumas áreas. (faltam aqui coisas).

Segundo o anónimo 1, acredita que a empresa Altice Labs não se enquadra necessariamente num cenário inovador, mas sim num cenário em que a preocupação pela melhoria da qualidade é o ator principal. “Não sei se é Inovar, mas temos a preocupação contínua de melhorar”. Estamos atentos aos acontecimentos, temos pilotos nas equipas, de maneira a que se obtenha a máxima qualidade e uma melhoria contínua.

**5- Como se poderia melhorar a inovação nesta empresa?**

A PT Inovação e, posteriormente, a Altice Labs é uma empresa que é focada em resolver problemas e a inovação, aqui, é para o produto. Tem de existir potencial de negócios e tem de atender às tendências atuais. (anónimo 6)

Misto de ideias dos 3 (Universidades, Clientes e nós, ao nível interno) – anónimo 3, 5 e 6.

**6- O que poderá estar a inibir a inovação na empresa?**

Segundo o anónimo 4, as métricas apontam para os 30% (número sensível, pois poderá ser alterado) em dois anos. Os produtos procuram lançar campanhas e determinadas promoções, para aumentarem e, também, garantirem as receitas. Por exemplo o produto ACM, ainda se investe porque ainda são utilizados pelos nossos clientes, assim vão-se implementando melhorias e, posteriormente, uma inovação constante, não só nestes, mas, também, em alguns outros produtos, tendo por base sempre os primeiros produtos. Tendo em conta as constantes melhorias, o anónimo 4 questiona se se pode considerar um novo produto ou uma melhoria do produto já existente?

É o ter em conta existem receitas de manutenção e de suporte, assim como as receitas das vendas e do desenvolvimento. O desenvolvimento é, depois, cobrado na manutenção.

**7- O que poderá estar a melhorar os níveis da inovação na empresa?**

Relações com as universidades e com os clientes?

Segundo o anónimo 2, deve-se acompanhar os mercados das novas tendências, por isso é que a Altice Labs elabora os Techdays e os FutureLabs, onde envolve colaboradores e a comunidade em si para poderem fazer experiências e apresentarem ideias.

**8- Pensam na Inovação e em como desenvolver novas ideias?**

Sim, segundo o anónimo 5, a Inovação é pensada todos os dias porque os produtos precisam de evoluir. Este processo não é visível aos clientes, mas dentro da empresa esse processo é visível, pois existe o objetivo de tornar os produtos atuais, de agregar novos mecanismos e de aumentar a performance. É uma inovação que acontece no background. Todo este processo faz com que exista uma evolução tecnológica, e acabam por se resolverem que não era possível com os produtos e, por conseguinte, a tecnologia utilizada. Agora, fazer o salto e fazer uma disrupção na tecnologia e na inovação envolve custos e envolve tempo. Existe essa preocupação de melhorar, mas não se aplica a todos os produtos.

De acordo com o anónimo 2 e com o anónimo 6, existem muitas sessões para que as ideias possam surgir e fluir no ambiente da empresa, desde as sessões de *brainstorming*, técnicas de desenvolvimento ágeis, *focus group*, *scram* (reuniões diárias de 15 minutos), *design thinking*, etc. Mas é de referir que, segundo o anónimo 2, não acontece todos os dias.

**9- A vossa inovação tem em conta o que a concorrência já lançou?**

De acordo com o que foi dito na reunião, penso que têm em conta o que a concorrência lança, pelo menos, assim como os preços que esta apresenta.

**10- Tendo a Altice um produto novo a ser lançado, e, tendo um cenário positivo com a venda dos produtos anteriores, esperam ou não para lançarem esses produtos novos?**

Não se espera, segundo o anónimo 6, não se espera para se lançar um novo produto, mesmo estando a ter sucesso com os anteriores. Isso só cria uma maior competitividade para com a concorrência. Temos um certo custo ao lançar estes novos produtos que, por ventura, poderão não ser bem vistos pelos nossos clientes ou pelos clientes dos nossos clientes, já que trabalhamos em B2B.

Foi dado um exemplo pelo mesmo entrevistado, onde neste momento se lançou uma nova box, impondo uma inovação/ melhoria ao produto já existente. No entanto, não se consegue fazer a troca a todos os clientes para o novo produto. À medida que os modelos anteriores se vão danificando, são trocados pelos novos produtos, neste caso, a nova box.

**11- A Inovação, chega por igual a todos os vossos clientes?**

Segundo o anónimo 6, tentam sempre que todos os clientes (B2B) tenham as mesmas versões, sendo estas as mais inovadoras. No entanto, é preciso que estejam dispostos a pagar por isso.

Mas podemos ter algumas exceções e “despachar” alguns equipamentos mais velhos para certos países que, no seu ambiente, é como se fosse uma inovação. Mas isso, segundo o anónimo 6, só dará problemas mais tarde, pois existe a inovação obsoleta que acaba por deixar de ser utilizada, o que nos dá a possibilidade de ficarmos com stock retido. A satisfação dos clientes é uma prioridade. Por outro lado, não descontinuamos os seus produtos obsoletos, estando estes ainda a dar lucro à empresa através do suporte e reparação.

**12- Como é que as ideias dos clientes são transpostas para os vossos produtos?**

Segundo o anónimo 6, as informações de mercado entram pela área da comercial, pois são eles que se encontram em contacto direto com os clientes. Além disso, são eles que sentem os problemas iniciais e, depois, vão transmitindo para as outras áreas, onde se irão interpretar e expor aos gestores de produto. As ideias são analisadas, de acordo com o seu custo de implementação e, ainda, se será ou não aceite pelos outros clientes. Se o cliente quiser essa ideia implementada no seu produto, a Altice consegue personalizar, no entanto, só avança se o *budget* coincidir. Se a ideia até for boa e se se conseguir implementar noutros clientes, é claro que o preço da reformulação será dividido por todos, Ricardo Afonso.

**13- Aceitam as sugestões de melhoria de produtos dos clientes?**

As ideias são sempre bem-vindas por parte dos seus clientes, sendo este B2B. Para além disso ainda é realizado um inquérito de satisfação para nos dar uma ideia de como é que andam as opiniões “lá fora”.

#### **14- Como estabelecem o preço de um produto?**

Atingir o preço de mercado e controlar os custos fixos e variáveis é a base do negócio, segundo os anónimos 2, 3 e 6. O anónimo 2 afirma que o preço de mercado é a melhor comparação para se estabelecerem os preços dos produtos, dando o exemplo:

“o preço do frango é feito através de uma percentagem do preço do porco. E é feito porque existe a necessidade de ser feita uma comparação. Se se inventar o frango-peru, terá de se ter em conta o preço do frango e acrescentar mais x€ porque também é peru. É verdade que não existe concorrência para este produto, por isso é perigoso estabelecer certos preços.” É obrigatório ter-se em conta os preços de mercado e, se necessário, baixar-se o preço para se poder vender.

Os custos são fáceis de customizar (custos, matérias primas, desperdício, etc.), é mais objetivo do que o software.

O anónimo 5, por outro lado, diz que os preços do Hardware e do Software são diferentes. No caso do software, existem duas formas de se estabelecerem os preços:

- Solicitações coerentes dos clientes (novas funcionalidades, muito específicas dos clientes – produto personalizado), onde se estabelece um determinado preço de acordo com os dias de trabalho dos perfis utilizados x custos das matérias primas + a margem que a empresa nos estabelece;
- Venda dos Produtos, nomeadamente de produtos novos, onde existiu um investimento ao longo de alguns anos, traduzindo-se em anos de desenvolvimento para as pessoas que se encontraram envolvidas. O problema está em definir um preço justo, de modo a que cubra todos os anos de trabalho até ser lançado o produto, questão que, nos dias de hoje, na Altice, não é feito. Agora, poderá ser este preço cobrado a apenas um cliente? Na opinião da Dr<sup>a</sup>. Sandra, isso é insuportável. Os produtos idênticos no mercado servirão de tabulação aos nossos preços, no entanto, é necessário incorporar o tal € dos anos de investigação e, ainda, o preço ilustrado no cenário anterior.

**15- Como é que é analisam a concorrência?**

A análise é feita sistematicamente à concorrência, no entanto, não é fácil de ser feita segundo o anónimo 3. É-nos difícil perceber os preços, por exemplo, pois alguns dos nossos clientes, também são nossos concorrentes. Assim como os nossos fornecedores, tanto são nossos clientes como nossos concorrentes.

Temos cerca de 10 Milhões de Euros para a investigação e desenvolvimento por ano, tanto para projetos como para os produtos. (relatório de contas de 2017).

**16- Quais são os vossos principais concorrentes?**

A Nokia, no entanto a Huawei e a Cisco são nossos clientes e nossos concorrentes.

**17- As pessoas inovadoras são recompensadas formalmente? (prémios, dinheiro, férias adicionais...).**

Não, atualmente não são recompensadas.

**18- Os colegas, por norma, gostam daqueles que se apresentam como inovadores e empreendedores?**

Segundo o anónimo 6, gostam daqueles que apresentam novas ideias e todas elas são ouvidas, no entanto, não é qualquer pessoa que consegue apresentá-las para que sejam ouvidas e, principalmente, credíveis. As ideias têm de ser investigadas, estudadas e trabalhadas, para que se seja uma apresentação com rigor e não uma ideia disparatada. daquelas que são apresentadas, só algumas é que são implementadas. E, segundo o anónimo 2, não é fácil apresentar assim ideias.

**19- Os colegas, por norma, colocam os inovadores à parte, deixando de se misturar com eles(as)?**

Não, segundo os entrevistados que se manifestaram, não colocam as pessoas inovadoras de parte. No entanto, existe pressão entre os grupos, pois, segundo o anónimo 6, existem muitas visões erradas e muitas visões certas, o que faz com que exista um equilíbrio dentro da nossa empresa.

**20- Consideram que é importante a existência de competição interna?**

Não, entre todos os entrevistados, a palavra não soou com bastante firmeza. Não é saudável a competição interna, pois trabalham todos em conjunto e partilham as ideias que vão surgindo, não só entre as mesmas áreas, mas também com as outras a que não se pertence. Estão todos familiarizados com as ideias.

**21- É saudável a competição entre os colegas?**

Segundo os entrevistados, a competição não é saudável entre os colegas, tentam trabalhar sempre em conjunto e, mesmo que tenham que, por ventura, realizar algumas tarefas sozinhos, acabam sempre por pedir opiniões aos colegas de trabalho. “Se queres ir rápido, vai sozinho. Se queres ir longe, vai acompanhado”

**22- Existe na Altice Labs uma plataforma de partilha de conhecimento?**

Sim, existem várias: workshop, registo de (...), newsletters, share point, etc.

**23- Ao nível de trabalho no dia a dia, a empresa prefere que trabalhem em grupo ou sozinhos?**

Grupo, não há outra forma. (anónimo 6)

## Anexo 5: Software utilizado na análise das primeiras 5 perguntas do questionário de cariz qualitativo

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

Nome REFS FONTES CLASSIFIC...

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
Inovação em Portugal	2	1	
Não respondeu	1	1	
Respostas dos inquiridos - SIM ao ambiente	27	1	
Respostas dos inquiridos - NIM ao ambiente	13	1	
Resposta dos inquiridos - NÃO ambiente	7	1	
Tecnologia	2	1	
Pessoas Qualificadas em Portugal	14	1	
Novas empresas, novas ideias	4	1	
Financiamento	5	1	
Competitividade	4	1	
CC de Portugal	18	1	
Capacidade	1	1	
Incentivos	4	1	
Organização	3	1	
Instituições	4	1	
Investimentos	3	1	

Detalhes 119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

Nome REFS FONTES CLASSIFIC...

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
Investimentos	3	1	
Recursos	2	1	
Inovação na Altice Labs	1	1	
Não respondeu	1	1	
Respostas dos inquiridos - SIM ambiente	26	1	
Respostas dos inquiridos - NIM ao ambiente	13	1	
Respostas dos inquiridos - NÃO ambiente	9	1	
Iniciativas	4	1	
Instalações	1	1	
Produtos, Conceitos, Ideias	11	1	
Pioneira	6	1	
Inovação	18	1	
Empresa	12	1	
Pessoal	6	1	
Concorrência	2	1	
Competitividade	1	1	

Detalhes 119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Pasta Código

Fontes

Codificação

Códigos Livres

Códigos Árvore

Descritores

Classificações

Questionamento

Gestão

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
Competitividade	1	1	
Ambiente	2	1	
Creatividade	1	1	
Financiamento	2	1	
Rentabilidade	1	1	
Recursos	1	1	
Clientes	3	1	
Melhorias na Inovação na Altice	0	0	
Não respondeu	2	1	
Avaliação do Pessoal	1	1	
Incentivos	5	1	
Controlo	2	1	
Investimento	3	1	
Recursos Humanos	11	1	
Gestão de Topo/ Chefias	4	1	
Necessidade	1	1	

Detalhes

119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Pasta Código

Fontes

Codificação

Códigos Livres

Códigos Árvore

Descritores

Classificações

Questionamento

Gestão

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
Objetivos	1	1	
Iniciativas	2	1	
Pessoas "fora da caixa"	6	1	
Parcerias	4	1	
Colaboração interna	3	1	
Colaboração externa	2	1	
Remuneração	1	1	
Partilha de informação interna	1	1	
Desafios internos	1	1	
Tempo de tentativa/ erro	5	1	
Novas ideias	4	1	
Financiamento	2	1	
Creatividade	5	1	
Novas abordagens	9	1	
Recursos	1	1	
Inibição da inovação da Altice	0	0	

Detalhes

119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
⊗ Não respondeu	1	1	
⊗ Pressão do Cliente	2	1	
⊗ Burocracia	1	1	
⊗ Falta de investimento em novas ideias, conceit...	3	1	
⊗ Saída de Recursos Humanos	5	1	
⊗ Falta de incentivos	2	1	
⊗ Gestão de Topo/ Chefias	4	1	
⊗ Falta de independência financeira	1	1	
⊗ Pressão por resultados finais	11	1	
⊗ Pouca independência interna	2	1	
⊗ Stress	7	1	
⊗ Desigualdade	1	1	
⊗ Cultura Empresarial	7	1	
⊗ Nada	1	1	
⊗ Recusar novas ideias	1	1	
⊗ Falta de financiamento	2	1	

Detalhes 119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
⊗ Falta de financiamento	2	1	
⊗ Falta de visão a longo prazo	2	1	
⊗ Foco	2	1	
⊗ Focar as pessoas "fora da caixa"	1	1	
⊗ Melhor organização	2	1	
⊗ Salários	1	1	
⊗ Ambiente empresarial	1	1	
⊗ Competição	1	1	
⊗ Rentabilidade Financeira	1	1	
⊗ Poucos Recursos	1	1	
⊗ Novas abordagens	1	1	
⊗ Foco nos lucros	4	1	
⊗ Acomodação	1	1	
⊗ Falta de reconhecimento	1	1	
⊗ Custos	1	1	
⊗ Falta de passagem de conhecimento	2	1	

Detalhes 119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

Pasta Código

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da Inovação na Altice Labs</li> <li>Não respondeu</li> <li>Participação em projetos</li> <li>Financiamentos</li> <li>Novos clientes</li> <li>Nada</li> <li>Estratégia</li> <li>Seguir as tendências atuais</li> <li>Colaborações externas</li> <li>Novos Recursos Humanos</li> <li>Desafios</li> <li>Foco na inovação</li> <li>Novas ideias, produtos, etc.</li> <li>Proximidade com os clientes</li> <li>Valores</li> <li>Colaborações internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>6</li> <li>2</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>5</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>5</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>3</li> <li>2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>1</li> </ul>	

Detalhes 119 itens

webQDA MARIA MANUEL Códigos Árvore

Fontes Codificação

Pasta Código

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafios</li> <li>Foco na inovação</li> <li>Novas ideias, produtos, etc.</li> <li>Proximidade com os clientes</li> <li>Valores</li> <li>Colaborações internas</li> <li>Novas ideias implementadas</li> <li>Ferramentas</li> <li>Gestão de Topo</li> <li>Reuniões Periodicas</li> <li>Investimento em ideias</li> <li>Recursos humanos existentes</li> <li>Espaços</li> <li>Flexibilidade no tempo</li> <li>Parcerias</li> <li>Necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>1</li> <li>3</li> <li>2</li> <li>4</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> </ul>	

Detalhes 119 itens

The screenshot displays the webQDA software interface. At the top left is the 'webQDA' logo. The user's name 'MARIA MANUEL' and the current view 'Matrizes' are shown at the top center. On the right, there are icons for help and user profile. Below the header, there are navigation buttons: '+ Matriz', 'Editar', and a trash icon, along with a dropdown menu set to 'Quadrangulares'. A sidebar on the left contains a list of categories: 'Fontes', 'Codificação', 'Questionamento', and 'Gestão'. The 'Questionamento' category is currently selected. The main area shows a table with two columns: 'NOME' and 'CRIADO POR'. The table contains six rows of data. To the right of the table, there is a 'Detalhes' section indicating '6 Itens'.

NOME	CRIADO POR
Ambiente propício à inovação em Portugal	mao
Ambiente mais ou menos propício à inovação ...	mao
Ambiente nada propício à inovação em Portugal	mao
Ambiente propício à inovação na Altice Labs	mao
Ambiente mais ou menos propício à inovação ...	mao
Ambiente nada propício à inovação na Altice L...	mao

## Anexo 6: Jogo “Gestor de Papel”

- Guião do jogo do “Gestor de Papel” (jogado no final do *focus group*):

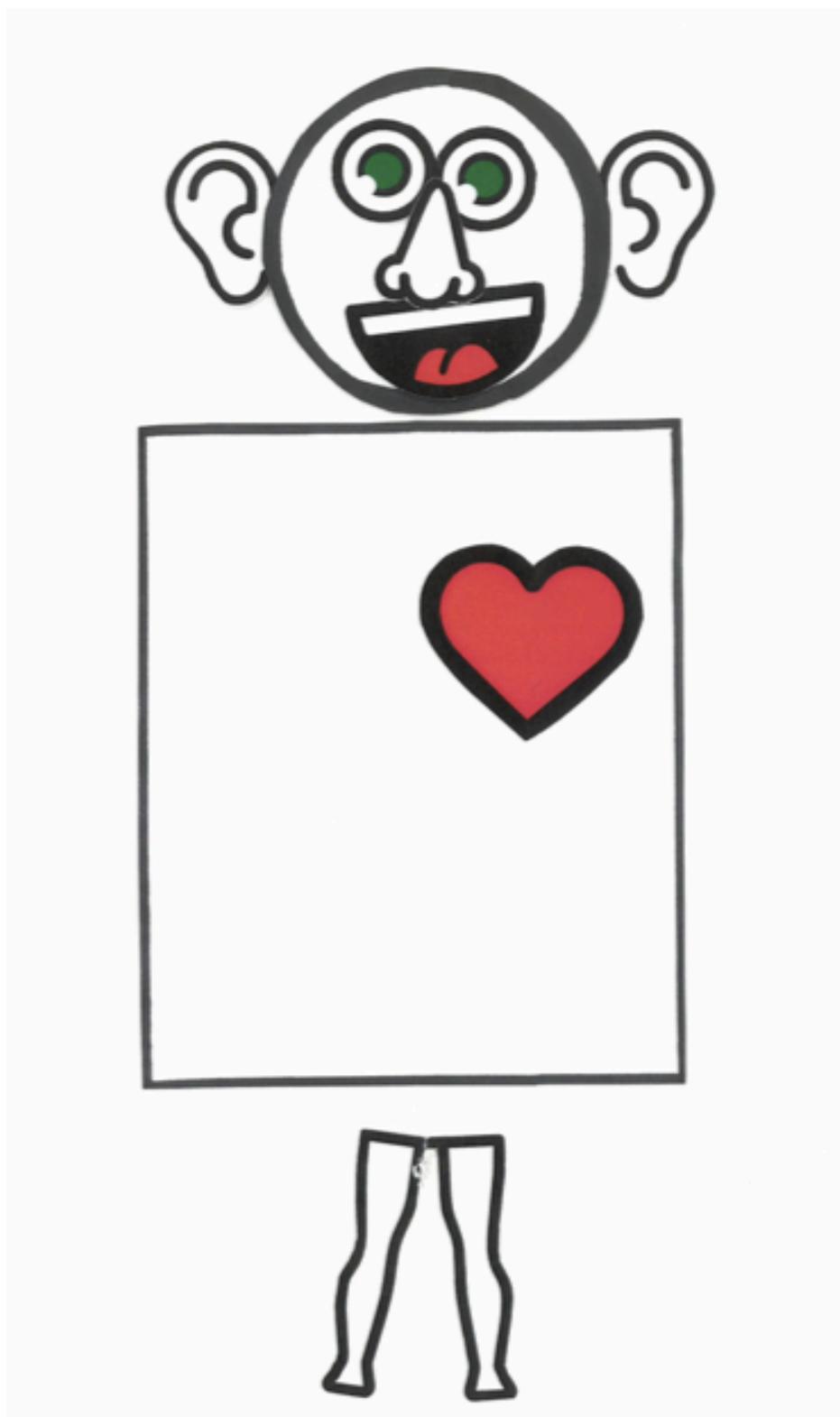
### JOGO DA GESTÃO DE TOPO

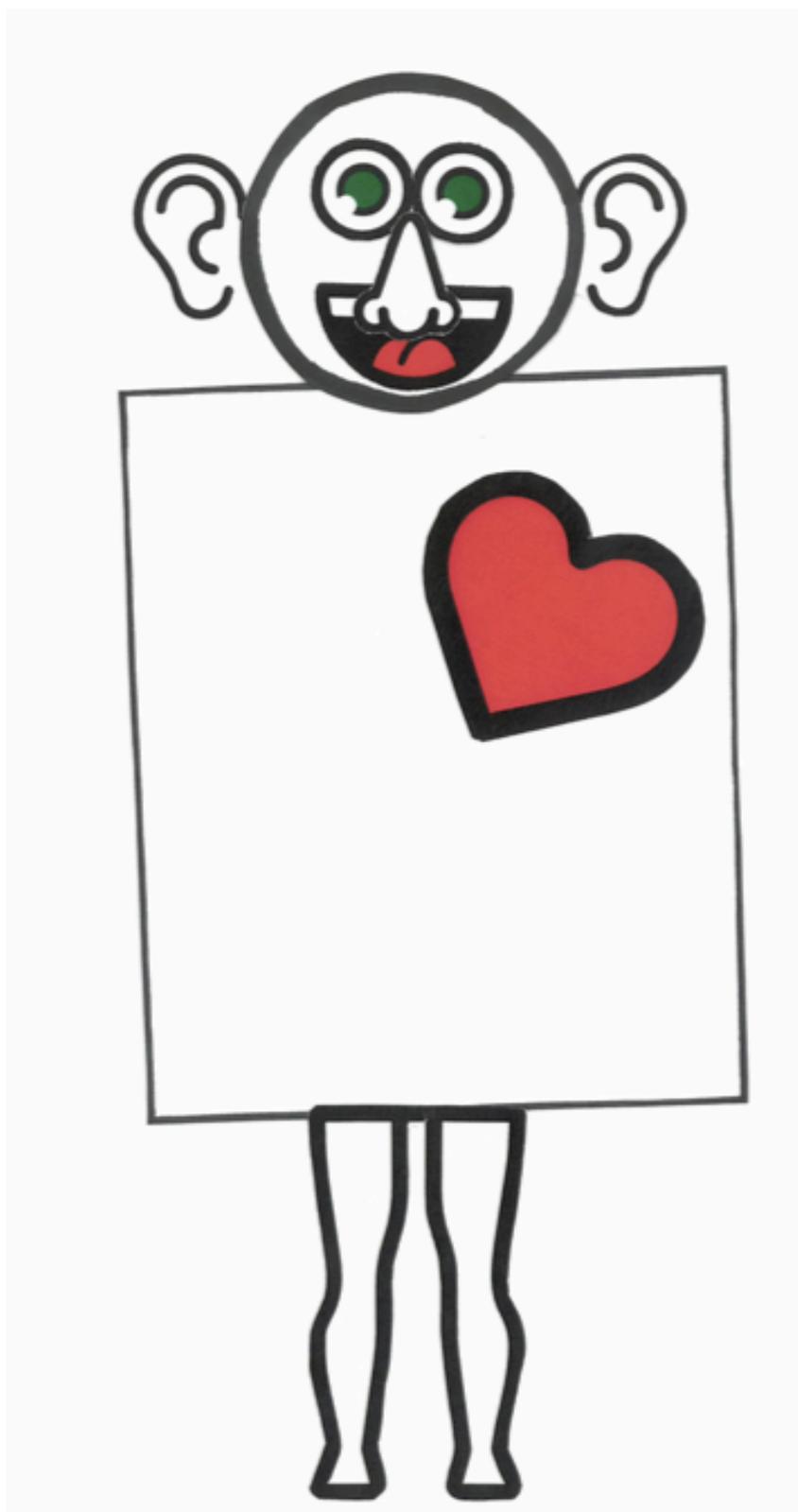
<p><b>ELEMENTOS</b></p> <p> <b>CABEÇA</b> Ideias mais ou menos inovadoras: <u>Grande</u> = Muito inovadora; <u>Pequena</u> = Pouco inovadora;</p> <p> <b>CORPO</b> A organização é mais ou menos burocrática: <u>Grande</u> = Burocrática; <u>Pequena</u> = Ágil e empreendedora;</p> <p> <b>OLHOS</b> <b>Controlo</b> <u>Grandes</u> = Observador; <u>Pequenos</u> = Desatento;</p> <p style="text-align: center;">OU                      VS</p> <p> <b>Autonomia</b> <u>Grandes</u> = Observador; <u>Pequenos</u> = Desatento;</p> <p> <b>NARIZ</b> Gestão baseada na intuição: <u>Grande</u> = Sim; <u>Pequena</u> = Não;</p> <p> <b>BOCA</b> Comunicação: <u>Grande</u> = Chefas comunicam muito; <u>Pequena</u> = Chefas comunicam pouco;</p>	<p> <b>CORAÇÃO</b> Empatia gerada entre colegas: <u>Grande</u> = Muita; <u>Pequena</u> = Pouca;</p> <p> <b>OUIDOS</b> Ouvem os colegas: <u>Grande</u> = Muito; <u>Pequena</u> = Pouco;</p> <p> <b>PERNAS</b> Deslocação: <u>Grande</u> = Deslocam-se pela empresa; <u>Pequena</u> = Confinados ao gabinete;</p> <p><b>AMBIENTE</b></p> <p> <b>PRETO</b> Ambiente pouco produtivo;</p> <p> <b>BRANCO</b> Ambiente nem muito nem pouco produtivo;</p> <p> <b>VERDE</b> Ambiente bastante produtivo;</p>
--	---

Universidade de Aveiro - Mestrado em Gestão  
Relatório de Estágio- Maria Manuel Ribeiro

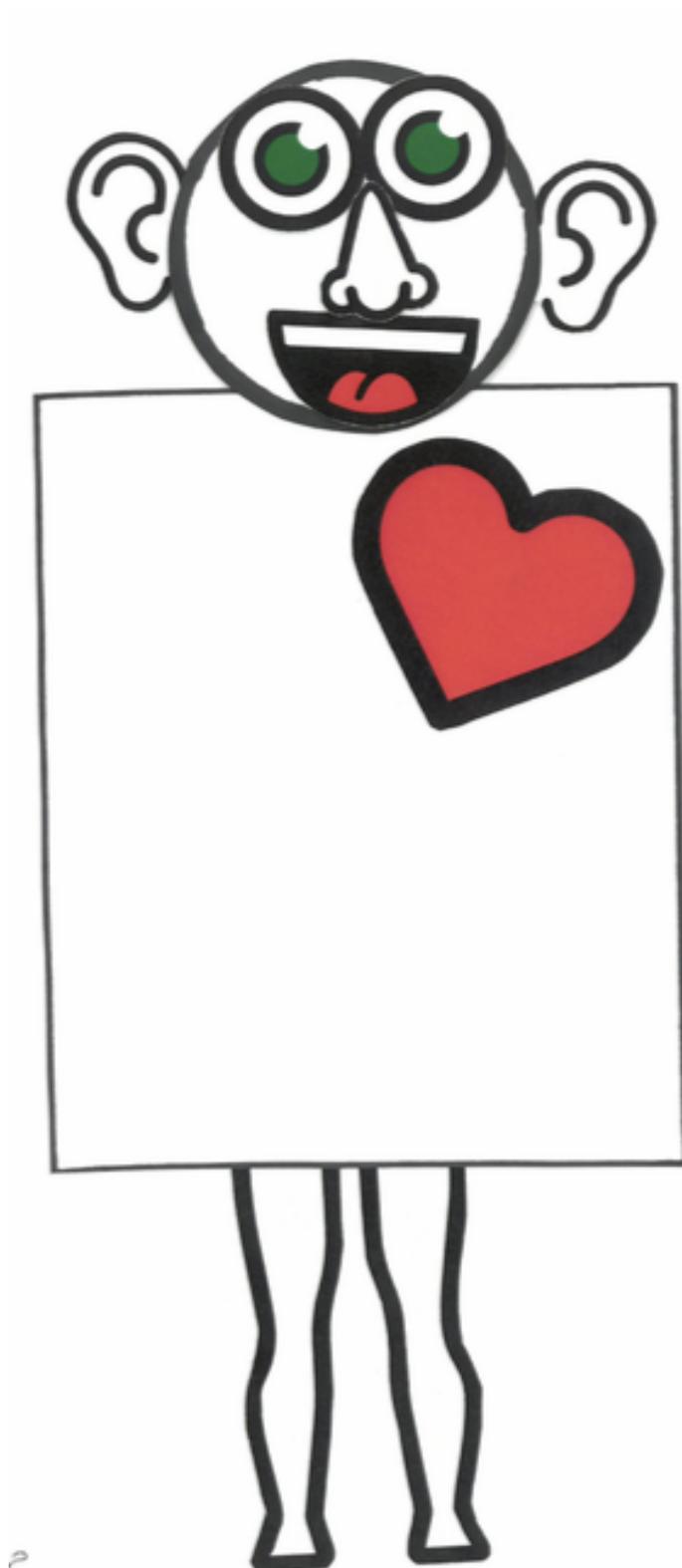
- “Gestor de Papel” elaborado pelo anónimo nº1:



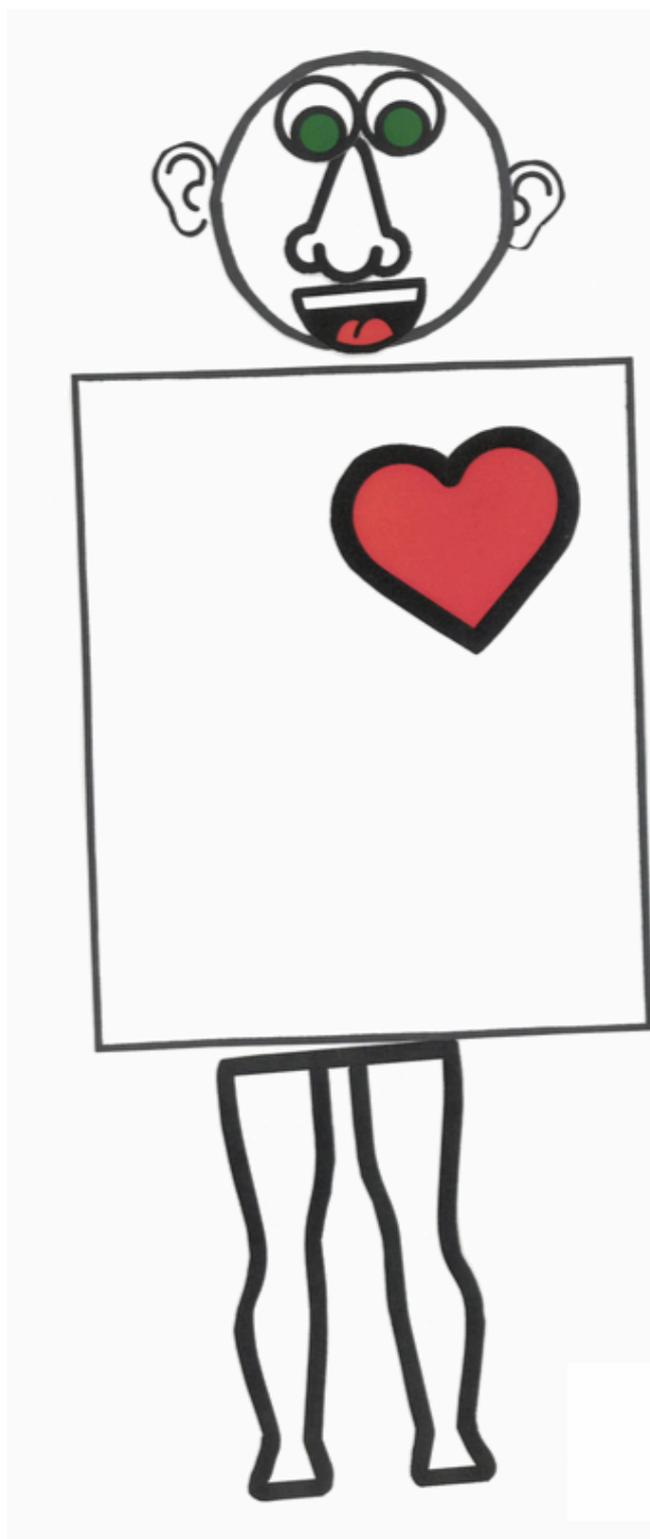
- “Gestor de Papel” elaborado pelo anónimo nº2:



- “Gestor de Papel” elaborado pelo anónimo nº3:



- “Gestor de Papel” elaborado pelo anónimo nº4:



- “Gestor de Papel” do anónimo nº5:

