Arquivo Suplementar A – Formulário OCAI

Cargo:

Diretoria:

Valor por ordem de concordância das variáveis

Valor Crescente de Concordância				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – A Empresa Pública Tricentenária é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão da família. As pessoas compartilham bastante, ideias e sentimentos entre si.		
B – A Empresa Pública Tricentenária é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas são decididas e dispostas a correr riscos.		
C – A Empresa Pública Tricentenária é orientada para resultados. Uma preocupação principal é fazer as coisas acontecerem. As pessoas são competitivas e orientadas para o desempenho.		
D – A Empresa Pública Tricentenária é um lugar bem controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		

2. LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – A liderança da Empresa Pública Tricentenária é em geral exemplar em monitoramento, facilitação ou cuidados com as pessoas.		
B – A liderança da Empresa Pública Tricentenária é em geral exemplar em atitudes empreendedoras, inovadoras e de aceitação de riscos.		
C – A liderança da Empresa Pública Tricentenária é em geral exemplar em postura de equilíbrio, agressiva e orientada para resultados.		
D – A liderança da Empresa Pública Tricentenária é em geral exemplar em atitudes de coordenação, organização e de uma eficiência sem atropelos.		

3. ADMINISTRAÇÃO DAS PESSOAS E EQUIPES	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – O estilo de administração da Empresa Pública Tricentenária é caracterizado por trabalhos em equipe, consensos e participação.		

B – O estilo de administração da Empresa Pública Tricentenária é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.		
C – O estilo de administração da Empresa Pública Tricentenária é caracterizado por competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.		
D – O estilo de administração da Empresa Pública Tricentenária é caracterizado por segurança no emprego, conformidade às regras, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		

4. ENGAJAMENTO	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – O que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos são a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a Empresa Pública Tricentenária é muito importante para todos.		
B – O que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos é compromisso com inovação e desenvolvimento. Há ênfase na utilização de tecnologia de ponta.		
C – O que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos é ênfase no desempenho e no atingimento de metas. Agressividade e vitória são assuntos comuns.		
D – O que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos são regras e políticas formais. Manter a Empresa Pública Tricentenária funcionando sem imprevistos é importante.		

5. ÊNFASE ESTRATÉGICA	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – A Empresa Pública Tricentenária enfatiza o desenvolvimento das pessoas. Alto grau de confiança, abertura e participação são permanentes.		
B – A Empresa Pública Tricentenária enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios. Valoriza-se a tentativa de buscar oportunidades e coisas novas.		
C – A Empresa Pública Tricentenária enfatiza ações competitivas e desempenhos. Atingir metas apertadas e vencer no mercado são preocupações dominantes.		
D – A Empresa Pública Tricentenária enfatiza estabilidade e permanência. Eficiência, controle e operações estruturadas são importantes.		

6. CRITÉRIO DE RECONHECIMENTO DE SUCESSO	**Atual**	**Futuro Desejado**
A – A Empresa Pública Tricentenária define sucesso como sendo desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa e preocupação com as pessoas.		
B – A Empresa Pública Tricentenária define sucesso como sendo o fato de dispor dos produtos mais recentes e novos do mercado. Ela é líder em produtos inovadores.		

C – A Empresa Pública Tricentenária define sucesso como sendo vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes. Liderança competitiva no mercado é o ponto chave.
D – A Empresa Pública Tricentenária define sucesso como sendo eficiência. Entregas confiáveis, programação calma ou suave e baixo custo de produção são considerados questões centrais.

Arquivo Suplementar B – Roteiro semiestruturado para entrevista

Nome:

Cargo:

Diretoria:

A entrevista busca compreender a percepção dos gestores sobre o que é cultura organizacional, qual a importância e impactos dela na organização. Qual o papel da liderança na transmissão dessa cultura e quais serão os desafios a serem enfrentados para uma implantação de uma cultura de inovação e como esta migração poderia ser feita para engajar a todos.

Para tal feito serão utilizadas as questões abertas abaixo:

1. Muito se fala sobre a importância da cultura em uma organização. O que você entende por cultura organizacional? E qual seria na sua opinião a atual cultura da EPT?
2. Se você pudesse mudar algo na cultura da EPT, o que você mudaria? Como você gostaria que fosse?
3. Sendo a EPT uma organização com quase 2 mil funcionários, você percebe culturas diferentes? Poderia citar exemplos dessa diferença?
4. Pensando a longo prazo como você atualmente enxerga o futuro da EPT? E como você gostaria que fosse esse futuro?
5. Em sua opinião a EPT deveria buscar pela implantação de uma cultura de inovação? Por quê?
6. Quais características ou valores você entende que as pessoas deveriam possuir para que a empresa se tornasse mais inovadora?
7. E quais benefícios ou ganhos você entende que a empresa teria, sendo mais inovadora?
8. Sobre as dificuldades em implantar uma cultura de inovação, atualmente quais barreiras ou desafios você listaria como sendo um impeditivo para que essa cultura de inovação seja implantada?
9. Pensando nestes desafios listados quais ações na sua opinião deveriam ser realizadas ou poderiam contribuir para que a cultura de inovação fosse implantada?
10. Hoje no seu papel de líder como você entende que poderia colaborar na implantação de uma cultura de inovação.

11. E pensando em processo e negócios, o que você entende que seria mais urgente inovar na EPT? E por quê?

12. Quanto a capacitação de pessoas como você entende que deveria ser o preparo dos funcionários para que esta implantação fosse possível?

13. Sobre a identidade organizacional, você poderia informar se entende que ela está definida?

14. Você poderia descrever como foi sua experiência ao sugerir novas ideias para a organização? Como ela foi tratada?

Arquivo Suplementar C – Resultados da Análise Qualitativa

Tabela A1 - Categorias

#	Categorias	Citações Representativas dos entrevistados
01	Entendimento sobre Cultura Organizacional	"É um pilar pra organização, porque é ali onde tá fundamentados os valores da empresa" (Entrevistado 2). "Alguns costumes, que estão relacionados, as características do ambiente da organização que a gente está" (Entrevistado 3). "É como se fosse os valores. As regras intrínsecas, formais ou não formais" (Entrevistado 06). "Uma interação entre as pessoas dentro do nosso ambiente. Onde as pessoas demonstram ali os comportamentos dela e compartilham alguns conhecimentos, e hábitos que elas têm, práticas" (Entrevistado 08).
02	Percepção da Cultura Organizacional da EPT	"Os nossos processos são muito burocráticos, muito administrativos, então, esse é um fator importante, mas essa dificuldade eu vejo muito por conta da estrutura organizacional, a gente tem muitos silos na empresa" (Entrevistado 3). "Que tivesse uma parceria maior. É uma grande engrenagem, cada dentinho é uma área nossa. Então, é toda a instituição junta, ninguém faz nada sozinho, então todo mundo tem que ter esse pertencimento. Esse sentimento de pertencimento e de parceria" (Entrevistado 5). "As pessoas tinham que ser mais colaborativas pra conseguir uma solução" (Entrevistado 4). "Tinha que ter uma parceria maior, porque no meu entendimento é: alguém faz alguma coisa sozinho aqui dentro da nossa instituição?" (Entrevistado 5).

03	Existência de Subculturas	"O cara da esteira de produção entende que ele produz, e aí só ele trabalha, ou sendo bem resumido sobre as opiniões sobre o administrativo. E o administrativo é o que a gente chama de *overhead*, o nome já é ruim, uma sobrecarga que é colocada sobre os processos e sobre os produtos da EPT" (Entrevistado 1). "Por conta dessa coordenação que não é integrada, é natural que as próprias pessoas, os próprios líderes de silo busquem iniciativas que seja pra justificar sua estrutura, seja pra demonstrar trabalho. [...] Como você não tem uma mudança comportamental daqueles que lideram, as diretrizes não são passadas de forma clara, inevitavelmente você vai ter uma cultura '*silada*'" (Entrevistado 2). "Eu percebo isso muito também por conta da característica que a gente tem. Então, uma empresa de manufatura, por si só ela tem uma diferença muito grande em relação a manufatura e as áreas de apoio, as áreas administrativas, são perfis completamente diferentes" (Entrevistado 3). "[...] eu sei que existe a questão da fábrica de se achar alguma coisa muito diferente da administração, de que a fábrica tem uma cultura diferenciada, tem um tratamento diferenciado, tem ações diferenciadas. Então assim, eu sei que existe essa ideia de subculturas, acredito eu: subcultura administração, subcultura fábrica. Mas eu não concordo" (Entrevistado 4).
04	Desafios para Implementação de uma Cultura de Inovação	"Então eu acho que essa troca de diretoria ela impede o desenvolvimento. Tem o medo também que eu acho que já é algum tempo desde sempre, que é o medo de assumir riscos. Eu acho que as pessoas da organização têm muito medo de assumir riscos" (Entrevistado 4). "Como é que eu gasto dinheiro com P&D quando P&D tem que produzir conhecimento e não necessariamente ser rentável? Como é que eu justifico pra qualquer tipo de órgão de controle ou de monitoração de acompanhamento que a minha pesquisa não deu certo? Eu produzi conhecimento e já sei o que não fazer, essa parte não é aceita dentro da nossa burocracia e dentro da nossa identidade, então você acaba batendo na porta com isso né. Você começa a ter... ou você consegue achar algo que efetivamente tenha rentabilidade ou tenha retorno, e aí você não consegue inovar de fato. Você tá fazendo no máximo uma evolução de alguma coisa,

		um redesenho naquela internalização de tecnologia, mas tudo isso você tem que fazer muito bem pensado, porque senão você começa a ter problemas com os órgãos de controle" (Entrevistado 1). "Eu tenho uma visão meio crítica do ambiente, porque eu acho que já alguns anos a gente perdeu a identidade quanto empresa. A gente não sabe exatamente se é uma indústria metalúrgica, se a gente é uma indústria gráfica de segurança, se a gente atua com tecnologia" (Entrevistado 1). "Internamente não, embora nós tenhamos ali uma empresa constituída por lei e tem bem definida ali a sua missão, o que eu percebo junto aos empregados como já até disse, somos empresa de segurança, "ah não, somos..." e muitas das vezes tem uma confusão lá, "nós atendemos a sociedade". Nós não atendemos a sociedade, não temos produto pra sociedade. "Ah, temos que trabalhar no mercado competitivo". Nós não trabalhamos com mercado competitivo. Então, essas situações ocorrem, porque as pessoas não conhecem de fato a proposta da empresa por não ter ali uma transparência, uma clareza das diretrizes vindo da direção" (Entrevistado 2).
05	Benefícios de uma Cultura de Inovação	"Os benefícios começam já pelo faturamento da empresa. Você vai ter outros produtos, vai ter novos produtos, vai aumentar a carteira de portfólio, de faturamento, com isso você vai fazer a empresa ficar mais sustentável com o que se tem no mercado hoje" (Entrevistado 5). "Tem que passar a ser estratégica pro governo. Ela tem que na verdade mostrar pro governo que ela existe pra diversos fins de forma estratégica" (Entrevistado 6). "Eu acho que a gente poderia entrar em outros mercados também. eu sei que isso abriria portas pra gente em outros mercados que poderiam trazer lucro" (Entrevistado 4). "Eu vejo benefícios em relação ao aumento de portfólio de produtos e serviços da empresa" (Entrevistado 3).

06	Futuro Desejado	“Uma expectativa que as coisas melhorem, tenho que eu sou, eu sou positivo por DNA, então eu quero acreditar que as coisas vão ser resolvidas, ou elas vão ser aprimoradas, ou que vai ter uma nova leva de profissionais que vão entender qual é o objetivo da empresa ou vão desenhar um novo objetivo, e qual vai ser, e que a gente tem que estar atualmente no mercado, enfim. Eu espero o melhor, a expectativa sempre é a melhor” (Entrevistado 1). “Essa seria a minha visão e é isso que eu ia falar de futuro, a organização como provedora de solução para órgãos de governo, não somente pra cumprir indiretamente políticas públicas de outros órgãos de governo. Ela na minha visão de futuro, a empresa tinha que se fazer necessária pros outros órgãos” (Entrevistado 2). “Se nós continuarmos fazendo as mesmas coisas a empresa não se sustenta lá na frente, e isso não tô falando de vinte anos, quinze não, isso aí mais tardar lá pra uns oito anos, sete a dez anos a gente fica numa situação muito vulnerável” (Entrevistado 5). “Se a gente hoje não investir em tecnologia, inovação e mudanças a gente vai ficar fazendo cenográfica de luxo até o fim, que não é o que o que se espera. E aí a empresa pode não ser privatizada, mas pode morrer de fome” (Entrevistado 6).