

Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Intraempreendedorismo: Sincronicidades e Dinâmicas Relacionais

Marta Sofia Alves Félix

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3^o ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira

Júri:

Prof. Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Prof. Doutor Luís Manuel do Carmo Farinha

Prof. Doutor António João Santos Nunes

Prof. Doutora Carla Maria Marques Curado

Covilhã, dezembro de 2021

Tese defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Doutor no ramo de Gestão, conferido pela Universidade da Beira Interior, no dia 17 de dezembro de 2021 com a seguinte composição de Júri:

Presidente: sob a presidência da Doutora Zélia Maria da Silva Serrasqueiro Teixeira, professora catedrática da Universidade da Beira Interior e presidente do júri, por subdelegação do Vice-Reitor;

Arguentes:

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques, professora associada da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro;

Professor Doutor Luís Manuel do Carmo Farinha, professor adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco;

Vogais:

Professor Doutor João José de Matos Ferreira, professor associado da Universidade da Beira Interior (Orientador);

Professor Doutor António João Santos Nunes, professora auxiliar da Universidade da Beira Interior;

Professora Doutora Carla Maria Marques Curado, professora associada do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG da Universidade de Lisboa.

Dedicatória

Para o Gustavo

Carpe Diem

Nosce te Ipsum

Numa nova Era cujo novo fenómeno mundial COVID'19 trouxe desafios até então sequer pensados, a palavra de ordem deverá ser:

“Reinvenção: da pessoa, do profissional, da liderança, da cultura e da organização”

Paula Arriscado – Diretora da Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar de um percurso que, por circunstâncias várias, e num momento histórico de pandemia até então vivida COVID'19, se prolongou bem para além do prazo inicialmente previsto. Houve alturas em que pensei que não iria terminar pelo que estas palavras finais tomam agora um gosto especial, quase triunfante, e é de coração cheio que agradeço aos que comigo compartilharam as alegrias e as amarguras deste caminho.

Ao meu orientador, Prof. Doutor João Ferreira, por ser um grande companheiro deste longo caminho, com profunda reflexão e disponibilidade. Pelos valiosos contributos, pela orientação científica e metodológica; pelo acompanhamento no desenvolvimento da tese; pela constante motivação e confiança na evolução paulatina das minhas competências e, acima de tudo, pelo incentivo enérgico que sempre demonstrou relativamente às minhas opções e pela autonomia dada ao longo de todo o processo.

Ao Grupo Salvador Caetano, nas pessoas da Doutora Paula Arriscado e da Dr. Áurea Mendes, como guias no *case study*, pela disponibilidade de tempo e de material, pela paciência, dedicação, ajuda sábia e assertiva. São reflexo de um grupo de excelência do qual faço parte. Grata pelo profissionalismo, humildade e simplicidade!

Um agradecimento sentido e especial à minha família. Ao Bruno, pela compreensão, ajuda e amor, sempre presentes. Sem ti, tudo seria bem mais difícil! Aos meus pais: a sua luta, trabalho e abnegação nas adversidades, fizeram germinar em mim, a perseverança, determinação e a luta constante por objetivos concretos ao longo da minha vida. Grata pelo apoio, incentivo e amor incondicional, sem vocês este projeto não se concretizava! Ao meu filho Gustavo, é por ele que tudo faz sentido, a luz que traz cor à minha vida e que me faz sempre acreditar e seguir em frente, “*para o infinito e mais além*”.

Às amigas mais próximas, agradeço a paciência e incentivo da longa espera, as vezes em que perguntaram “então, a tese?” e, sobretudo, todas aquelas vezes em que percebiam que nada deveriam perguntar, mas apenas apoiar com a sua presença amiga.

Ao meu anjo da guarda, Dr. Luís Martins pela motivação e fazer-me acreditar nas minhas capacidades, sem ele nada disto seria possível. Acima de tudo, um agradecimento especial por acreditar em mim!

A Ele que sempre me acompanha e me ampara nos momentos que mais preciso.

A todos um bem-haja por estarem aí para mim.

Resumo

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e o intraempreendedorismo (IE) adaptam-se e transformam-se num exemplo a seguir pelo seu estímulo à aprendizagem de atividades e orientações inovadoras, desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, estratégias, orientação gestora e posturas competitivas. O presente trabalho tem como objetivo analisar as sincronicidades entre a GERH e o IE alavancadas por dinâmicas relacionais traduzidas na liderança, na cultura organizacional e nas práticas individuais.

Neste sentido será testado um modelo concetual de investigação recorrendo a um estudo com abordagens metodológicas mistas. O estudo comporta assim uma análise quantitativa de uma amostra de empresas, com recurso a equações estruturais e uma análise qualitativa mediante um estudo de caso, num grande grupo nacional.

Os resultados demonstraram que a liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais são as dinâmicas relacionais que estimulam o IE desde que estimuladas pela GERH e transmitidas aos colaboradores. A flexibilidade por parte da GERH, que se traduz numa prática que está na génese da empresa, é fundamental para implementar e fomentar práticas de IE. Para além disso, e no amago do estudo, conclui-se que as sincronicidades existentes estão presentes nas dinâmicas relacionais analisadas tendo como base as hipóteses e proposições formuladas neste estudo. Deve haver uma sequência de delegação e implementação das dinâmicas relacionais para que as sincronicidades da GERH e o IE possam ser dois fenómenos que caminham juntos e contribuem para um desempenho e evolução mais eficaz dos colaboradores na empresa pois suportam-se mutuamente. Algumas contribuições para a teoria e prática são também apresentados no final deste estudo.

Palavras-chave

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Intraempreendedorismo, Liderança, Cultura Organizacional, Práticas Individuais.

Abstract

The strategic management strategy of human resources (GERH) and intrapreneurship (IE) adapt and become an example to follow, by stimulating the learning of innovative activities and guidelines; development of new products, services, technologies, strategies, managerial guidance and competitive postures. This work aims to analyse the synchronicities between GERH and IE, leveraged by dynamics translated into leadership, organisational culture and individual practices.

In this sense, a conceptual research model will be tested using a study with mixed methodological approaches. The study thus includes a quantitative analysis of a sample of companies, using structural equations, and a qualitative analysis through a case study, in a large national group.

The results showed that leadership, organisational culture and individual practices are the relational dynamics that stimulate IE as permitted by GERH and transmitted to employees. There is flexibility on part of GERH, which translates into a practice that is at the origin of the company. Therefore, it is essential to implement and promote IE practices. In addition, and at the heart of the study, it is concluded that the existing synchronicities are present in the relational dynamics analysed, based on the hypotheses and propositions formulated in this study. There must be a sequence of delegation and implementation of relational dynamics so that the synchronicities of GERH and IE can be two phenomena that correlate and contribute to a more efficient performance and evolution of employees. Some contributions to theory and practice are also presented at the end of this study.

Keywords

Strategic Human Resources Management, Intrapreneurship, Leadership, Organizational Culture, Individual Practices

Índice

Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vii
Resumo	ix
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Enquadramento Geral.....	1
1.2. Propósito da Investigação.....	5
1.3. Estrutura da Tese	6
1.4. Principais resultados esperados	8
Capítulo 2 Fundamentação Teórica.....	11
2.1. Procedimentos Metodológicos.....	11
2.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	13
2.3. Intraempreendedorismo	20
2.4. Dinâmicas Relacionais - Da Liderança Transformacional à Cultura Organizacional	31
2.5. Práticas Individuais.....	36
Capítulo 3 Modelo Concetual	41
3.1. Hipóteses de Investigação.....	41
3.2. Proposições de Investigação	46
Capítulo 4 Metodologia.....	51
4.1. Objetivo e Questões de Investigação	51
4.2. Seleção e Recolha de Dados	53
4.3. Tratamento de Dados.....	57
Capítulo 5 Análise e Discussão dos Resultados.....	61
5.1. Análise Quantitativa.....	61
5.1.1. <i>Seleção da Amostra</i>	61
5.1.2. <i>Medidas</i>	62
5.1.3. <i>Análise de Dados</i>	63
5.1.4. <i>Validade e Confiabilidade de Construtos</i>	64
5.1.5. <i>Teste de Hipóteses</i>	67
5.2. Análise Qualitativa	72
5.2.1. <i>Descrição do Estudo de Caso</i>	72
5.2.2. <i>A GERH Implementa Práticas Individuais na Empresa</i>	73
5.2.3. <i>As Práticas Individuais Influenciam Positivamente o IE</i>	80
5.2.4. <i>Liderança, Cultura e Práticas individuais são sincronicidades da GERH e do IE</i>	84

Capítulo 6 Conclusões	95
6.1 Conclusão de Investigação.....	95
6.2 Implicações Teóricas e Práticas.....	100
6.3 Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	102
Bibliografia	105
ANEXOS.....	115

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões, questões e objetivo do estudo	6
Tabela 2 - Critérios de inclusão na pesquisa	12
Tabela 3- Quadro conceitual da GERH	19
Tabela 4 - Elementos do intraempreendedorismo	30
Tabela 5 - Caracterização Grupo Salvador Caetano.....	55
Tabela 6 - Fontes da recolha de dados internos.....	57
Tabela 7- Género e Idade dos inquiridos.....	61
Tabela 8 - Indicadores de validade do instrumento	64
Tabela 9 – Validade e confiabilidade do construto.....	65
Tabela 10 – Coeficientes padronizados do modelo.....	67
Tabela 11 - Práticas individuais implementadas pela GERH	74
Tabela 12 - 5 Princípios Ser Kaizen.....	76
Tabela 13 – Pilares da Academia Ser Caetano	79
Tabela 14 – Síntese das proposições de investigação aplicadas ao estudo de caso	92

Índice de Figuras

Figura 1 - Resultados da pesquisa nas bases de dados	12
Figura 2 - Modelo conceitual: sincronidades da GERH e IE.....	50
Figura 3 - Setores de atividade económica.....	62
Figura 4 - Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória e R ² do fator endógeno do modelo estrutural.....	68

Capítulo 1 | Introdução

1.1. Enquadramento Geral

A pandemia COVID-19 é uma crise de saúde e humanitária, mas também um choque económico. As empresas estão a avaliar rapidamente os desenvolvimentos que resultam desta mudança e as implicações para as suas organizações. Esta colocou governos, empresas e particulares perante desafios excecionais de saúde e humanitários. Acarretou profundas alterações na economia global, criando uma correlação inversa entre as ações governamentais para "nivelar a curva" das taxas de infeção e a profundidade da disrupção económica.

No atual contexto económico, a sociedade depara-se com um mundo orientado para a informação tecnológica. A formação de organizações baseadas no conhecimento e aplicação de forças de trabalho altamente qualificadas é uma realidade, e a gestão de recursos humanos, por si só, transformou-se num novo desafio no campo da gestão estratégica.

A globalização levou a que as empresas se focassem na sua flexibilidade, competitividade e proatividade, bem como em garantir e/ou desenvolver atividades empreendedoras através das suas operações. Essas conjunturas aumentaram o interesse da investigação na área do Intraempreendedorismo (IE) (Antoncic, 2001; Crawford & Kreiser, 2015; Entrialgo, Fernández, et al., 2000; Flowers & Meyer, 2020; Gündoğdu, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Parker, 2011). O IE é definido como a criação de um empreendimento organizacional e a renovação estratégica proporcionada pelos funcionários (Ireland & Hitt, 2005; Sexton & Morris, 1996). A par com esta cultura empreendedora está o capital humano das empresas que ao contrário de alguns temas (e.g.: gestão da qualidade total, reengenharia de processos) obteve ao longo dos anos um estatuto renitente na gestão de recursos humanos. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) alcançou o poder de permanência nas empresas e poucos são os que não a aceitam como um importante campo de estudo já estabelecido (Cahyaningsih et al., 2017; Logofătu, 2019; Sirén et al., 2017; Song et al., 2019). Segundo Gitell et al. (2009), a GERH é a adoção das principais práticas de recursos humanos que aumenta o compromisso do indivíduo para com a organização. O novo conceito transformacional foi desempenhando um papel fundamental na pesquisa de gestão nas últimas três décadas (Guest 1987; Boxall & Purcell 2011). O objetivo desta nova transformação em GERH é criar e desenvolver uma aliança de recursos

para criar um ambiente de confiança e compreensão que pode preparar os funcionários para contribuir com bem-estar organizacional (Çelik et al., 2018).

O interesse em compreender o papel dos recursos humanos nas realizações estratégicas de uma empresa cresce à medida que aprendemos mais sobre a variedade de formas que o talento humano de uma empresa contribui para os objetivos estratégicos (Brauns, 2013; B. Kaufman & Miller, 2011; Long & Fang, 2015). Os recursos humanos são a raiz do capital intelectual, humano e social da organização e o meio empresarial direciona cada vez mais a sua atenção para a estratégia e investigação neste campo (Buller & McEvoy, 2012; Duobiene, 2013; Krenn, 2013; Wright & Snell, 1998)

Ao longo das últimas três décadas, investigadores em GERH alargaram a gama de fatores considerados relevantes para os interesses nesta área, têm ampliado o âmbito das questões que foram exploradas anteriormente, e iniciaram as ligações com outras disciplinas para enriquecer a temática. Além disso, relacionaram áreas do conhecimento e evoluíram as interseções da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com o trabalho em gestão estratégica (Abecassis-Moedas & Mahmoud-Jouini, 2008; Hitt et al., 2010; Jackson et al., 2014; Lengnick-Hall et al., 2009; Sikora & Ferris, 2014), gestão do conhecimento (Beer et al., 2005; Chen & Huang, 2009; Gunsel et al., 2011; Minbaeva, 2013), comportamento organizacional (Beer et al., 2005; Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007; Shahzad et al., 2012) e muitos outros campos que influenciaram a evolução da GERH.

Alinhado com estas perspetivas surge o IE de uma empresa que deve ser alinhado com o seu meio envolvente e desempenho organizacional, ao mesmo tempo, possuir os recursos necessários para implementar uma eficaz GERH. Há, assim, um "puzzle" a ser montado dentro de uma empresa, em que os gestores devem estar aptos a enfrentar as turbulências que impedem o alinhamento e, através de um processo colaborativo, reformular o alinhamento a vários níveis entre: o ambiente e a aprendizagem, a aprendizagem e a estratégia, e a estratégia e a organização (Beer et al., 2005; Bierwerth et al., 2015; Y. Chang, 2015; Xing et al., 2020a).

Mas para que este processo decorra, é importante verificar o processo de transformação dos gestores em profissionais empreendedores tão necessários neste novo cenário onde as empresas estão inseridas. Nas últimas décadas, vários estudos (Nissan et al., 2012; Shane & Venkataraman, 2000; Stevenson & Gumpert, 1985; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012) têm sido realizados para explicar o comportamento empreendedor.

À GERH compete a tomada de decisões que definem no global, a visão, a missão, os valores e os objetivos do núcleo da organização, determinando, assim, a eficaz utilização dos seus recursos (Brauns, 2013). É uma abordagem usada deliberadamente pelas empresas para adquirir ou manter uma vantagem face aos seus concorrentes no mercado. Trata-se do grande plano ou abordagem que a organização adota para assegurar o uso efetivo das pessoas que a compõem para cumprir a sua missão (Minbaeva, 2013). O IE, por sua vez, envolve a criação de uma cultura empreendedora dentro das empresas e aumenta a sua capacidade de inovação (Lengnick-Hall et al., 2009). As organizações, baseadas no conhecimento, tendem a contratar indivíduos altamente qualificados e experts. Essas empresas produzem, distribuem, e usam o conhecimento e a informação como vantagem competitiva. Basicamente, olham para os recursos humanos como principal fator e propulsor do IE (Ziyae, 2016). Acredita-se que, a sinergia destas duas abordagens (GERH e IE) permite às empresas posicionarem-se no mercado com sucesso, isto num ambiente altamente competitivo e em constante mudança, pois as empresas necessitam atingir "adequação" - a capacidade de aprender, absorver e mudar para se adaptar ao novo contexto.

A presente investigação, na área de especialização de Gestão, insere-se numa linha de investigação da GERH e do IE, pois considera-se que a dicotomia entre ambos contribui não só para o alcance dos objetivos da empresa, como também para uma efetiva e sustentada vantagem competitiva.

A pandemia apresentou-nos tanto uma oportunidade como um desafio: uma oportunidade de passar de uma economia em crescimento para uma economia baseada em valores. Mesmo antes da pandemia, os líderes empresariais eram chamados a pensar não só no agora, mas também no que vem a seguir e mais além. As empresas já enfrentavam pressões para agirem de forma mais responsável e a crise só irá acelerar esse processo. Terão de demonstrar que aportam benefícios à sociedade e que não estão apenas focadas nos lucros.

Na atual perspectiva dinâmica de mudança, procuram-se introduzir contributos científicos que permitam, num primeiro momento, integrar e sintetizar as evidências nestes dois domínios e, num segundo momento, procurar-se-á explorar os processos organizacionais e confirmar lógicas relacionais, explorando o papel da GERH e do IE no contexto organizacional.

Nas empresas em aprendizagem, as pessoas não são formadas para exercerem exclusivamente as suas funções, mas sim instruídas a desempenharem com satisfação as

suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipa e criatividade, sendo respeitadas na sua individualidade e autonomia, desenvolvendo assim um trabalho com excelência (Garvin, 1993; Santos-Vijande et al., 2012). A atual envolvente empresarial, alinhada com a GERH, favorece a criação de objetivos compartilhados, incrementando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o empenho e participação das pessoas na resolução de problemas (Nissan et al., 2012).

O conceito de envolvente empresarial no IE compreende gestores e funcionários, nos níveis mais baixos capazes de identificarem oportunidades de inovação, e de seguida, serem capazes de implementá-las com o apoio da gestão de topo. Isto requer que os gestores seniores tenham esta "visão" para implementar a mudança e para motivar toda a organização (Hayton, 2005). É um processo bilateral - 'de cima para baixo' e 'de baixo para cima' - que garante a todos os participantes trabalharem em conjunto, aprenderem com a experimentação e constantemente se esforçarem para melhorar (Burgess, 2013; Hayton, 2005).

O que se segue, no presente cenário e pandemia, terá dois imperativos empresariais: a necessidade de adaptar as operações e de aumentar a resiliência. As empresas terão de refletir sobre a forma de voltar a envolver a sua força de trabalho; como reparar cadeias de valor interrompidas; como alcançar uma base de custos mais baixa e mais ágil; e como reduzir os riscos operacionais e garantir o acesso dos clientes.

Ao decidirem estas prioridades, terão também de refletir sobre o que virá depois. As mudanças na economia global, a adoção de tecnologia, as normas sociais e o comportamento dos consumidores irão, em conjunto, moldar este futuro. As empresas terão de perguntar: o que podemos fazer agora para nos prepararmos para o que nos espera no futuro?

Neste contexto, as duas abordagens (GERH e IE) devem ser consideradas como um recurso importante para garantir um efetivo desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentável num ambiente de constante mudança. O que tem sido desenvolvido no novo contexto organizacional é uma comunidade de aprendizagem, na qual praticamente todos estão envolvidos de uma maneira ou de outra, levando a um contínuo desenvolvimento do trabalho (Liao et al., 2012).

As inter-relações entre GERH e o IE nas empresas têm atraído muito pouca atenção (Ren & Jackson, 2019; Wright, 2011; Zhang et al., 2008; Ziyae, 2016). A investigação tem-se centrado separadamente na função destas duas abordagens, na expectativa de encontrar respostas para o efetivo desempenho e vantagem competitiva das empresas (Bierwerth et al., 2015; Kaufman, 2015; Zahra & Garvis, 2000) quer organizacional quer financeiramente (Morris et al., 2008; Turner & Pennington, 2015).

Perante a notória insuficiência de estudos e apresentação de modelos teóricos, que possam ser adaptados à realidade que o mundo atravessa, o presente estudo visa responder às questões: Podem a GERH e o IE ser uma ferramenta de adaptação e flexibilização? Quais os processos organizacionais para que possam ser executados? Considera-se, assim, que a GERH e o IE contribuem não só para os objetivos a alcançar pelas empresas, como também para a efetiva vantagem competitiva, uma vez que a capacidade de fornecer uma resposta rápida e eficaz para um mercado altamente competitivo e em constante mutação envolve sempre a implementação da estratégia (Barringer & Bluedorn, 1999; Beer et al., 2005; Kuratko et al., 2015; Thomson & McNamara, 2001). A GERH é uma das principais bases que as empresas têm para implementar de forma consistente as estratégias que conduzam ao alinhamento interno e ao benefício de oportunidades externas evitando ameaças (Barney, 1991; Crawford & Kreiser, 2015; David Garvin & Levesque, 2006; Kuratko et al., 2001).

1.2 Propósito da Investigação

Apesar de existirem vários estudos de GERH (Abu-Jarour, 2014; Becton & Schraeder, 2009; Dyer & Reeves, 1995; Kaufman & Miller, 2011; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Lengnick-Hall et al., 2013; Long & Fang, 2015; Miles & Snow, 1984; Wright & McMahan, 1992) e IE (Burgess, 2013; Ferreira, 2002; García-Morales et al., 2014; Guth & Ginsberg, 1990; Özdemirci, 2011; Phan et al., 2009a) existem ainda algumas lacunas na influência entre estas duas abordagens e estudos que as agregue (Entrialgo, Fernández, et al., 2000; Hayton, 2005; Montoro-Sánchez & Soriano, 2011; Zhang et al., 2008b), analisando quais as características que as aproximam, que dinâmicas as relacionam e alavancam os processos organizacionais podem ser a ancora da empresa, para um desempenho superior traduzido em vantagem competitiva no atual mercado de crise.

Foi efetivamente neste contexto que surgiu a motivação para o presente estudo que visa fornecer contributos científicos que permitam, num primeiro momento, integrar e

sintetizar as evidências nestes dois domínios e, num segundo momento, procurar-se-á explorar os processos organizacionais e confirmar lógicas relacionais, explorando o papel da GERH e do IE. A tabela 1 sintetiza as dimensões, questões e objetivos do estudo.

Tabela 1 - Dimensões, questões e objetivo do estudo

Dimensões	Questão	Objetivo
GERH	Existe na empresa uma área para o desenvolvimento e aplicação de técnicas organizacionais individuais? A aplicação dos fatores ligados à cultura organizacional pode influenciar o IE?	Verificar se a GERH influencia a Cultura organizacional e as práticas individuais.
IE	A aplicação dos fatores ligados ao IE é influenciada pela GERH?	Verificar se os fatores do IE (Ambiente organizacional, Criatividade e inovação, Produtos inovadores, Proatividade, Estrutura organizacional, Comunicação, Estilo e orientação gestora, Estratégia e propensão ao risco) são influenciados pela Liderança.
Liderança, Cultura Organizacional e Práticas Individuais	As três dimensões (liderança, cultura organizacional e práticas individuais) facilitam que a GERH implemente o IE?	Verificar se a GERH e o IE, tem como base a Liderança, Cultura Organizacional e as práticas individuais.

1.3 Estrutura da Tese

A presente tese estruturou-se à luz dos objetivos que incorpora e de onde surgem as suas motivações, dividindo-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução, onde é apresentada a contextualização do tema e o problema de investigação, identificando o propósito da investigação, os seus objetivos, a motivação e o problema a ser investigado.

O enquadramento do problema procurou justificar a escolha e a pertinência do tema e os propósitos que se pretendem ver atendidos com o resultado da investigação.

No segundo capítulo, procede-se à revisão da literatura com o objetivo de estabelecer um estado-da-arte, efetuando-se uma análise das várias perspetivas teóricas subjacentes ao tema base da investigação, bem como as suas sincronicidades. De acordo com o referencial teórico estabelecido é apresentado o modelo de análise. Assim, este capítulo visa expor e delimitar as temáticas centrais do estudo, conferindo-lhe um enquadramento teórico-conceitual (fundamentação teórica, seguindo o padrão bibliométrico de uma revisão sistemática da literatura (Higgins & Green, 2011). Os dados do estudo foram obtidos através de pesquisa de publicações nas bases de dados científicas, onde há uma revisão e discussão do referencial teórico sobre a GERH e o IE, nos últimos 30 anos, constituindo, por isso, um estudo interpretativo fruto de uma revisão narrativa da literatura.

O terceiro capítulo evidencia o modelo concetual que, tendo por base a revisão da literatura, se apresenta as hipóteses e proposições de investigação a serem testadas posteriormente na parte empírica da investigação.

O quarto capítulo aborda a metodologia aplicada na investigação, existindo numa primeira fase um estudo quantitativo que visa aferir as hipóteses de investigação formuladas. Devido à adoção do método do inquérito (survey research), com recurso à técnica do questionário anónimo, a fase primária e de arranque deste estudo incorpora assim uma componente de investigação instrumental. A partir de instrumentos desenvolvidos e validados e dos dados que estes permitiram recolher, junto das empresas/líderes/funcionários, procuram explorar-se e analisar-se dinâmicas múltiplas de associação e de influência. Procura-se desenvolver e validar instrumentos de medida, relativos aos processos organizacionais de GERH e de IE definindo-os como processos nucleares assentes em equações estruturais. Posteriormente é feito um estudo de caso, alvo de análise qualitativa, mediante entrevistas, numa grande empresa portuguesa.

No capítulo 5, é feita a análise dos resultados e sobre as respostas obtidas foram realizados os respetivos tratamentos e análises estatísticas e de conteúdo. Sequencialmente neste capítulo são enquadrados, caracterizados e apresentados os resultados, com níveis de abstração e estratégias que se procuraram complementar na aproximação e acesso às problemáticas de investigação. Em cada um deles se fundamentam as opções metodológicas adotadas.

Posteriormente os resultados e discussão dos dados são analisados no capítulo 6 onde se procura resposta para o estudo e aferir/aprimorar o modelo proposto no capítulo 3. Neste seguimento, o objetivo principal nesta etapa consiste numa aproximação à complexidade

e particularidade de realidades organizacionais concretas, integrantes nas grandes empresas portuguesas. A discussão de resultados foi realizada tendo por base as referências teóricas já apresentadas na revisão da literatura e com referência ao suporte ou não das hipóteses e proposições de investigação formuladas. O modelo final é apresentado.

Por fim, o último capítulo sintetiza as principais conclusões do estudo, limitações, implicações teóricas e práticas bem futuras linhas de investigação.

1.4 Principais resultados esperados

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa. Esta opção justifica-se, primeiro, por se tratar de um estudo de carácter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que procuram apreciar uma situação *in loco* de empresas com características identificadas identificando pressupostos e regras implementadas, num tema que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas (GERH, IE, Liderança e Cultura).

Numa primeira fase, procura-se resposta através do estudo quantitativo, numa amostra de organizações categorizadas como grandes empresas, no contexto português numa tentativa de aferir/aprimorar o modelo concetual proposto. Neste seguimento, o objetivo principal nesta etapa consiste numa aproximação à complexidade e particularidade de realidades organizacionais concretas, integrantes nas grandes empresas portuguesas, os resultados que se esperam alcançar explicam a mais-valia da interação da GERH e do IE, a sincronicidade de ambos traduz-se em colaboradores autónomos e alinhados com os objetivos da empresa.

Posteriormente e com ajuste à realidade do modelo concetual proposto é realizado um estudo qualitativo o mais próximo da organização das empresas. Guerra (2006) indica que o estudo de caso serve para investigar um fenómeno atual no seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas. Assim, trata-se também de uma pesquisa em que se levantam problemas, se sugerem conjunturas, enfim, procura-se contribuir para a reflexão teórica e pragmática do tema. A utilização do estudo de caso justifica-se, ainda, tendo em vista a necessidade de uma análise mais profunda dos dados investigados (Araújo et al., 2008). Para tanto, utilizam-se as técnicas

de entrevista em profundidade e análise de conteúdo, além de observações e pesquisa de dados secundários (documentos internos da empresa).

Capítulo 2 | Fundamentação Teórica

2.1 Procedimentos Metodológicos

No sentido de sistematizar o estado da arte sobre a GERH e o IE, levou-se a efeito uma análise da literatura de acordo com os princípios metodológicos de uma revisão sistemática da literatura com base nas orientações de Higgins & Green (2011). Num primeiro momento da investigação procedeu-se a um levantamento bibliográfico de aspetos estipulados no protocolo (anexo 1) que servem de base à contextualização e enquadramento da GERH e do IE nos últimos 30 anos.

Seguindo as prescrições metodológicas (McCain, 1990; Branco e Griffith, 1981), foi selecionado um conjunto de artigos que representam núcleo intelectual do campo. Na sequência de estudos anteriores (Stefano et al., 2007), incluiu-se apenas artigos com um número de citações maior do que a média de citações dentro de cada um dos campos analisados (GERH e IE).

Desta forma, quer ao nível da elaboração das hipóteses e preposições de investigação, como para a definição dos critérios de inclusão e exclusão de artigos a analisar, partiu-se da análise dos pressupostos teóricos, que respondiam às seguintes questões:

Q.1 Quais as características da GERH e do IE?

Q.2 Quais as sincronicidades conceituais da GERH e do IE?

Partindo destas questões foram definidos critérios para inclusão/exclusão de estudos na revisão sistemática de literatura. Para a identificação e seleção dos estudos relevantes a incluir na revisão, isolaram-se os conceitos referentes aos participantes, à intervenção e ao desenho dos estudos pretendidos, de modo a definir um conjunto de sinónimos e de termos relacionados que, por intersecção, levaria à obtenção da expressão de pesquisa estabilizada.

Inicialmente foram consultadas diferentes bases de dados, tais como a Social Sciences Citation Index (SSCI), da Thomson Reuters e a Scopus, da Elsevier, dado que estas fontes compreendem domínios diferentes e abrangem um conjunto diversificado de gestão e ciências sociais. Cruzaram-se os resultados obtidos de forma a validar e integrar os resultados para obter dados confiáveis e robustos.

Seguindo o padrão bibliométrico, os artigos foram organizados pelo maior número de citações, no período de outubro de 2018 a abril de 2019 e novembro a dezembro de 2020 pois apresentava os artigos de acordo com os critérios de inclusão (tabela 2). O motivo destes dois períodos distintos deve-se com a paragem do estudo e posterior atualização da informação.

Tabela 2 - Critérios de inclusão na pesquisa

ITEM	NECESSÁRIO
Palavras-chave (no título e/ou no resumo)	"Strategic Human Resource Management", "Corporate entrepreneurship", "entrepreneurship", "intrapreneurship"
Área	Ciências Sociais
Tipo de documento	Artigos
Língua	Escritos em Inglês
Período	Até 2020
Ordenação de Apresentação	Maior número de citações

Todas estas referências e os dados bibliográficos relacionados, bem como as citações, foram verificadas para evitar as duplicações e erros. Artigo por artigo, foi efetuada a pesquisa nas bases de dados da SSCI e Scopus, a fim de integrar os dados de citação e a informação bibliográfica (figura 1).

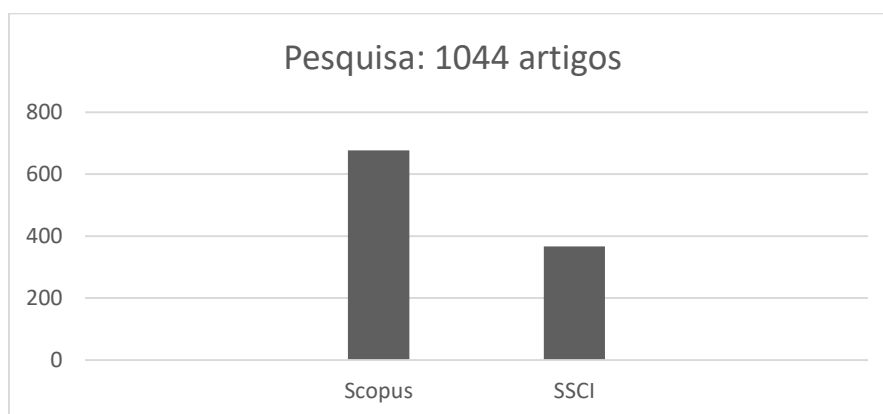


Figura 1 - Resultados da pesquisa nas bases de dados

Seguindo as prescrições metodológicas (Griffith, 1981), foi selecionado um conjunto de artigos que representam núcleo intelectual do campo. Estudos anteriores utilizaram um número de citações convencional para encontrar o núcleo, tais como os 100 mais artigos

citados, ou aqueles com pelo menos 50 citações. Na sequência de estudos anteriores (Stefano et al., 2007), incluiu-se apenas artigos com um número de citações maior do que a média de citações dentro de cada um dos campos analisados (GERH e IE).

Este limiar levou à definição de um conjunto das mais influentes contribuições em cada área (todos foram comuns aos bancos de dados). Sempre com o objetivo de sustentar conceitualmente a investigação.

A pesquisa em causa irá ocorrer em dois momentos: as construções do quadro teórico, resultantes do apanhado dos principais estudos científicos já realizados e de grande importância, porque fornecem dados atuais e importantes para a investigação, pelas técnicas de recolha de dados, e pelas fontes de informação.

2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A criação de um departamento de trabalho na *National Cash Register Company*, em 1902, foi reconhecida como o primeiro departamento formal de pessoal. Em 1917, não existiam mais de dez associações com gestores de emprego e nos Estados Unidos contavam com mais de mil empresas associadas. Os serviços prestados nesses departamentos de pessoal variavam pouco entre as empresas, normalmente incluíam o recrutamento, seleção, manutenção de registos de formação, bem-estar e relações sindicais. Pretendia-se, essencialmente, na gestão de topo manter a moral dos funcionários e a sua cooperação (Miles & Snow, 1984). No entanto, a valorização da aquisição e desenvolvimento de competências humanas começou a surgir no período pós-Primeira Guerra Mundial (Miles et al., 1978).

O ambiente de mudança demográfica e os novos valores dos trabalhadores são temas centrais nas organizações (Y. Chang, 2015). Os profissionais de recursos humanos (RH) integram o seu planeamento no planeamento da estratégia em associação com as competências e habilidades (Baird & Meshoulam, 1984). De acordo com alguns autores, é fundamental que se perceba a eficácia nas organizações com vista ao desenvolvimento destas habilidades (Baird & Meshoulam, 1984; Y. Chang, 2015).

O papel do gestor de RH alterou ao longo dos tempos, e vai continuar a mudar à medida que a força de trabalho e a organização se torna mais complexa, e em função da necessidade das organizações de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar

a concorrência dos mercados globalizados (Y. Chang, 2015; Petrescu & Konrad, 2012). Foi ao longo dos tempos, reconhecida à gestão de RH um papel estratégico, objeto de crescente interesse, que se reflete na desempenho organizacional (Becker & Huselid, 2006; John Delery & Doty, 1996; Lengnick-Hall et al., 2009; Wright et al., 2001).

O desafio dos profissionais de RH, no ambiente atual, é satisfazer as expectativas da comunidade de gestores que reconhecem a importância do planejamento estratégico de RH, em prol de uma maior vantagem competitiva (Je Delery, 1998; Kamoche, 1996; Kaufman & Miller, 2011; Lengnick-Hall et al., 2011; Long & Fang, 2015; Panayotopoulou et al., 2003; Wright, 2011).

O estudo de Delery & Doty (1996) e a posterior análise de Kaufman (2010) teve como objetivo principal demonstrar que, ao contrário das críticas atuais, a literatura de GERH não é um deserto somente teórico. A visão baseada nos recursos da empresa disponibiliza um ótimo cenário e explica a importância dos RH no sentido de competitividade, embora não ocorra com a forma como a empresa desenvolve e apoia os RH, para a obtenção de vantagem competitiva (Barney, 1991; Jiang et al., 2013; Rogers & Wright, 1998; Wernerfelt, 1984). A maior parte dos estudos científicos relacionados com GERH reconhece que as práticas de gestão de RH e as políticas são das principais ferramentas que as organizações utilizam para desenvolver e sustentar os RH necessários (Becker et al., 1999; Colbert, 2004; Kaufman, 2015; Wright & Snell, 1998).

É demonstrado na maior parte da literatura que existem três modos de teorização que são incorporados na literatura: universalista, contingencial e configuracional (Becker et al., 1999; John Delery & Doty, 1996; B. Kaufman, 2010; Khilji & Wang, 2006; Michie & Sheehan, 2005; Jeffrey Pfeffer & Veiga, 1999). Os resultados de vários estudos científicos destes autores indicam que cada uma destas perspectivas é viável e conduz a suposições distintas sobre as relações entre as práticas de RH, a estratégia e o desempenho organizacional. De acordo com o estudo de Michie & Sheehan (2005), existe um debate relacionado com a relevância destes três principais quadros teóricos. Além de que a desregulamentação do mercado de trabalho e a flexibilidade são consideradas pontos-chave para os determinantes da competitividade nacional e o desempenho empresarial bem-sucedido.

Khilji & Wang (2006) apresentaram a análise de Boxhall e Purcell (2000), a qual determina os desenvolvimentos teóricos e progresso da investigação na área de GERH, visto que a maior parte dos estudos tem como base o modelo de melhor ajuste, ou seja,

referido como a abordagem de contingência. Este modelo integra a argumentação de que a estratégica de RH será mais eficaz quando é devidamente integrada com o contexto organizacional e ambiental específico.

A perspectiva da contingência defende a relação existente entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional está dependente de diversos fatores contextuais externos e internos às empresas. Poder-se-á exemplificar através da proposta de um modelo de compromisso de GRH que apresenta um efeito maior de desempenho na indústria do que nas empresas de serviços (Khilji & Wang, 2006). Outro dos fatores refere-se ao facto de as empresas prosseguirem uma estratégica de negócios de minimização de custos, através de um maior desempenho de um modelo de GRH de controlo mais eficaz (B. Kaufman, 2010).

De igual modo, a perspectiva da contingência prevê uma fórmula distinta. As empresas necessitam de uma série única ou um conjunto de práticas de RH para apoiar as suas próprias culturas e estratégicas. De acordo com os resultados de Khatri (2000), a relação entre RH e a estratégica tem mais efeito no desempenho da empresa.

Através da abordagem universalista, Kaufman (2010) descreve que as práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional superior. De salientar que, o estudo mais citado que adota a hipótese universalista é de Pfeffer (1998), o qual identifica as sete práticas de GRH ao nível universal para um bom desempenho, nomeadamente, a segurança no emprego, a contratação seletiva dos candidatos, a autogestão de equipas, a tomada de decisão descentralizada, pagamento por desempenho, treino extensivo, os diferenciais de status reduzidos e o extenso compartilhamento de informações. De acordo com a autora, estas práticas são associadas frequentemente com um mercado interno de trabalho bem desenvolvido.

Já a perspectiva configuracional defende que a relação entre práticas e desempenho de GRH é moderado por interações entre as variáveis da prática individual da GRH. A ideia é que algumas práticas de gestão de recursos humanos têm uma relação de complementaridade com outras práticas (se "encaixam"), criando assim sinergias que melhoram o desempenho. Se as complementaridades são suficientemente generalizadas, as empresas são levadas a misturar as práticas de GRH de uma forma que criam sistemas de gestão de recursos humanos distintos designados de "arquitetura de gestão de recursos humanos" e "sistemas de emprego" (B. Kaufman, 2010).

Estas abordagens têm sido baseadas na noção de que a empresa deve alinhar a sua gestão de RH para o apoio nos objetivos de negócio. Para tal, os investigadores centraram-se em duas formas principais de ajuste: vertical e horizontal (Baird & Meshoulam, 1988; Wright & McMahan, 1992). O ajuste horizontal está condizente com o alinhamento dos RH em associação com um sistema de práticas de gestão da empresa. E, o ajuste vertical refere-se ao alinhamento das práticas de RH com o contexto organizacional. Vejamos então em pormenor cada um destes ajustes.

O nível em que as atividades de GRH são medidas tem implicações importantes (Je Delery, 1998). Ao adotar-se um modelo de GERH onde as práticas de GRH conduzam a uma vantagem competitiva, na medida em que resultem num valioso, raro e inimitável recurso, é essencial que a empresa possa identificar as relações específicas entre as práticas de GRH e esses mesmos recursos (Barney, 1991; Kamoche, 1996; B. Kaufman, 2010; Zhao et al., 2013). O mesmo significa que, as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva por terem um alto desempenho ou uma forte força de trabalho.

Retomando o exposto, refere-se gradualmente que as práticas de GRH individuais podem assim apresentar relações distintas com outros aspetos, produzindo recursos valiosos, raros e inimitáveis (Ferratt & Brown, 2005; Hartog et al., 2004; Lengnick-Hall et al., 2009). Dir-se-á que as práticas de GRH apresentam uma relação sinérgica quando resultam num efeito substancialmente diferente do que a soma da sua individualização levaria a acreditar (Becker et al., 1999; Michie & Sheehan, 2005).

A GRH incide especificamente sobre o padrão de implementações de RH planeados e as atividades que se destinam a permitir à empresa atingir os seus objetivos (Phan et al., 2009b). Este foco enfatiza dois tipos de congruência ou ajuste, ou seja, um ajuste vertical que envolve o alinhamento das práticas de GRH e o processo de gestão estratégica da empresa (Huselid et al., 1997). E por outro lado, o ajuste vertical é visto como a direção dos RH em relação às iniciativas primárias da empresa.

De acordo com o estudo de Michie & Sheehan (2005), a coerência horizontal implica que deve existir uma eficiência interna ou lógica para a empresa nas práticas de RH. E, supõe-se que existe uma interdependência entre as práticas de RH individuais com a utilização das práticas de RH o que aumenta a eficácia da empresa.

Foi exatamente a existência destes efeitos sinérgicos que distinguiu o domínio da gestão estratégica de RH de outras pesquisas em áreas de GRH (Becker & Huselid, 2006; John

Delery & Doty, 1996; Harris & Ogbonna, 2001; Long & Fang, 2015; Porter, 1996) em que a descrição das relações sinérgicas conduz a duas formas possíveis, duas práticas que atuam em conjunto com vista a aumentar a eficácia de cada um. Um exemplo significativo deste relacionamento sinérgico positivo relaciona-se com os programas de formação específicos que são combinados com as práticas seletivas de pessoal. Assim, a eficácia dos programas de formação pode ser muito reforçada se a organização tiver a capacidade de selecionar os indivíduos que apresentam maior capacidade de aprendizagem (Becker et al., 1999; Ferratt & Brown, 2005; Panayotopoulou et al., 2003). Quando estas duas práticas trabalham juntas, Becker et al. (1999) designaram-nas de “ligação poderosa”.

A representação mais simplificada do Modelo de GERH diz respeito a uma relação entre a arquitetura de RH da empresa e o seu desempenho (Jiang et al., 2013). A arquitetura de RH é constituída pelos sistemas, práticas, competências e desempenho dos funcionários, os comportamentos que refletem o desenvolvimento e gestão de RH estratégico da empresa. Assim, o desempenho da empresa que está acima da média está associado à arquitetura de RH (Becker & Huselid, 2006). De uma forma geral, a noção de arquitetura de RH como sistema de criação de valor conduz à questão de *locus* apropriado de criação estratégica de valor (Wright, 2011). De salientar que, a ênfase na literatura de GERH varia nos sistemas de RH, através de alguns fatores como as habilidades da força de trabalho e as competências resultantes, comprometimento dos funcionários e engajamento, para o desempenho do funcionário (B. Kaufman & Miller, 2011).

A questão principal da arquitetura de RH deve-se ao facto de identificar quais as posições estratégicas na organização e como devem ser geridas, como se deve projetar e implementar um sistema de gestão de trabalho que ajude a executar a estratégia e criar riqueza. De salientar que, a maior parte dos estudos efetuados focam-se essencialmente na experiência dos gestores que tentam implementar uma boa GERH (Lengnick-Hall et al., 2011).

Diversos autores (Huselid et al., 1997; B. Kaufman, 2010; M. Lengnick-Hall et al., 2009; Long & Fang, 2015; Panayotopoulou et al., 2003; Rogers & Wright, 1998) analisaram os argumentos teóricos, sobre a forma como adotar práticas de RH, resumiram as evidências empíricas e propuseram-se quatro hipóteses que ligam as variáveis estratégicas. Salienta-se que, pelo menos, quatro abordagens teóricas podem explicar as decisões por parte das empresas a adotar, ou não adotar, várias práticas de RH. Duas dessas abordagens (alinhamento e fatores económicos) estão enraizadas no campo da GERH, enquanto as

outras duas abordagens (difusão e de tomada de decisão) focam os aspetos "não-rationais" de tomada de decisões de gestão (Subramony, 2006).

Sob a abordagem de alinhamento, as práticas de RH podem ser adotadas se forem percebidas pela gestão de topo no alinhamento com os aspetos-chave da estratégia da empresa, tais como a sua estratégia de negócios ou a sua estratégia de RH. Sob a abordagem económica, a adoção de uma prática específica de RH que depende de crenças de gestão como a prática que trará benefícios económicos para a empresa, mas a decisão de adoção não é necessariamente condicionada por qualquer contexto da estratégica. Sob a abordagem de difusão, as práticas de RH tendem a ser adotadas se outras empresas num determinado setor, especialmente aqueles vistos como líderes da indústria. Tsui & Wu (2005) ainda sugeriram que certas práticas de RH, tais como a formação e a liderança de desenvolvimento para uma relação de trabalho, contribuem para aumentar o desempenho.

Os gestores colocam em prática a gestão do desempenho o que vai afetar a perceção dos funcionários, bem como o seu empenho, motivação e confiança. Os trabalhos sobre liderança, troca de líder-membro, o estabelecimento de objetivos e motivação percebida, apoio de supervisão organizacional e processual e justiça interpessoal podem ajudar ainda mais a delinear a importância dos gestores na implementação de práticas de RH (por exemplo, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, e Ng, 2001; De Haas, Algera, Van Tuijl, & Meulman, 2000; DenHartog & Koopman, 2001; Locke & Latham, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Deste modo, as perceções dos funcionários sobre as práticas de GRH podem ser vistas como importantes "sinais" de intenções da organização em relação aos seus empregados e são interpretadas como tal pelos funcionários individuais (Rousseau, 1994).

No entanto, os funcionários não percebem esses tais "sinais", da mesma forma ou reagem a eles de uma maneira similar. Guest (1999) observou que muito pouca pesquisa se concentra sobre as reações dos trabalhadores de GRH e sugere que o impacto das práticas de RH sobre o comprometimento dos funcionários e desempenho depende da perceção dos funcionários e avaliação destas práticas. A tabela 3 evidencia uma síntese do quadro concetual da GERH.

Tabela 3- Quadro conceitual da GERH

Objetivo	Vantagem Competitiva	Adotar-se um modelo onde as práticas de GRH conduzam a uma vantagem competitiva, na medida em que resultem num valioso, raro e inimitável recurso	Je Delery (1998); Kamoche (1996); Kaufman & Miller (2011); Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall (2011); Long & Fang (2015); Panayotopoulou, Bourantas, & Papalexandris (2003); Wright (2011)
	Universalista	As práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional superior	Kaufman (2010); Pfeffer (1998)
Perspetivas	Contingencial	A relação existente entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional está dependente de diversos fatores contextuais externos e internos às empresas.	Khilji & Wang (2006); (Kaufma (2010); Khatri (2000)
	Configuracional	A relação entre práticas e desempenho de GRH é moderado por interações entre as variáveis da prática individual da GRH. As empresas são levadas a misturar as práticas de GRH de uma forma que criam sistemas de gestão de recursos humanos distintos designados de "arquitetura de gestão de recursos humanos" e "sistemas de emprego"	Kaufman, (2010)
Ajuste	Horizontal	Deve existir uma interdependência entre as práticas de RH individuais com a utilização das práticas de RH o que aumenta a eficácia da empresa.	Michie & Sheehan (2005)
	Vertical	Envolve o alinhamento das práticas de GRH e o processo de gestão estratégica da empresa.	(Huselid et al., 1997)
Sistema	Arquitetura RH	É constituída pelos sistemas, práticas, competências e desempenho dos funcionários, os comportamentos que refletem o desenvolvimento e gestão de RH estratégico da empresa.	(Becker & Huselid, 2006)

Desde que se iniciou o estudo da Gestão que os teóricos têm investigado a fórmula para alcançar a excelência dentro das empresas em todos os aspetos e os mais investigados estão ligados à especialização, motivação do colaborador para produzir com eficiência e eficácia,

a gestão da qualidade, a satisfação do cliente com o produto e o atendimento (Todea & Mihaltan, 2013). A GERH e o IE poderão aqui traduzir-se numa ferramenta estratégica, que ajuda as empresas a sustentar o nível de valor criado e a competir com sucesso nos mercados (Burgess, 2013; Clinton et al., 1994; Munteanu, 2015). Por isso, a implementação de sistemas de gestão de Recursos Humanos torna-se cada vez mais crucial para as organizações (Atkinson, 2006; Mahjoub et al., 2018).

2.3 Intraempreendedorismo

A visão comportamental do empreendedorismo iniciou com Weber publicada originalmente em 1947, onde definiu que os indivíduos intraempreendedores são pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Atualmente, segundo Stevenson & Gumpert (1985), não se fala em estabelecer um “perfil” do empreendedor corporativo de sucesso, mas nas habilidades que o mesmo deve ter ou desenvolver. Deste modo, infere-se que a conduta intraempreendedora permite a organização ser renovada, melhorando desta forma, a sua competitividade no mercado. Pinchot & Pellman (2004) sugerem a criação de equipas intraempreendedoras dentro das organizações, ou o que também denominam de “intraempresa”, com a finalidade de incentivar o intraempreendedorismo (IE).

Para Song et al. (2019), o espaço ou ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização, estimulando, assim, novas ideias. Para tanto, a empresa deverá incentivar o trabalho em equipa, proporcionar os recursos e manter-se comprometida com a cultura intraempreendedora. Moriano et al. (2012) identificaram cinco fatores estáveis da organização promotores do comportamento intraempreendedor: 1) apoio da direção, pois é essencial que a gestão aceite o comportamento intraempreendedor e também proporcione os meios e recursos necessários para desenvolver as ideias inovadoras; 2) liberdade no trabalho, ou seja a autonomia, delegação de autoridade e responsabilidade, tolerância de falhas; 3) recompensas baseadas no desempenho; 4) tempo disponível para criar novas ideias; e, 5) incertezas nas tarefas.

Por outro lado, Pinchot (1985) evidencia também que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas, e descreve o que chama os dez mandamentos do intraempreendedor: 1) lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão; 2) faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função; 3) vá trabalhar

todo o dia com o espírito de quem será demitido; 4) forme uma equipa sólida; 5) peça conselhos antes de solicitar recursos; 6) deixe de lado o orgulho da autoria; 7) divulgue a credibilidade ao quebrar regras; 8) lembre-se dos principais interesses da empresa e dos seus clientes; 9) respeite os seus patrocinadores; 10) faça menos promessas e mais entregas e seja leal com as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Atualmente, as novas empresas nascem e sobrevivem com base na sua capacidade de inovação. As atividades empresariais são alimentadas por competências dos seus fundadores, pelo conhecimento, pela criatividade, imaginação e alerta de oportunidades (Farooq, 2012). De uma forma geral, os gestores possuem um incentivo para fomentar as atividades empresariais, como meio de criação de riqueza e, são estas atividades que permitem que as empresas se desenvolvam e entrem em novos nichos de mercado, ao mesmo tempo, que criam e introduzem novos produtos e modelos de negócios inovadores (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009).

Em pleno século XXI, a definição de empreendedor identifica uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades, inovando sempre (Gartner, 2001). Embora, o espírito empreendedor esteja igualmente presente em todas as pessoas, que mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem os seus próprios negócios, preocupam-se e focalizam-se em assumir riscos e inovar continuamente. De acordo com vários autores, representa o intra-empendedor (Antoncic, Hisrich, & Western, 2001; Gündoğdu, 2012; Menzel, Aaltio, & Ulijn, 2007; Parker, 2011).

A literatura descreve que o surgimento do IE é justificado para explicar e prever um comportamento dentro das organizações já estabelecidas. A este aspeto, Covin & Miles (1999) definem IE como a presença de inovação ou objetivo de rejuvenescimento das organizações. Durante alguns anos, as organizações foram objeto de estudo de muitos investigadores. Estes estudos demonstraram que as tendências para o futuro são complexas. As constantes mudanças e as crises económicas mundiais conduzem ao desenvolvimento de novas práticas organizacionais como necessidade emergente, com vista a se adequarem a novos processos de gestão organizacional e às suas próprias condições (Antoncic, 2001; Chang, 2001).

Existem, no entanto, três variáveis que sustentam a capacidade da empresa para se comportar de forma empreendedora, tais como o reconhecimento de oportunidade (Miller, 1983; Stevenson e Jarrillo-Mossi, 1986; Zahra, 1993), flexibilidade (Murray, 1984;

Naman e Slevin, 1993; Stevenson e Gumpert, 1985), e a capacidade da empresa para medir, encorajar e recompensar os comportamentos de risco (Sathe, 1988; Zahra, 1993).

Os líderes transformacionais são atraídos pela necessidade de transformar os indivíduos, equipas e empresas, indo além do *status quo* e, podem afetar a capacidade das empresas de inovar e se adaptar (Wei & Ling, 2015). Um meta-constructo multifacetado, transformador de liderança consiste na exposição de quatro forças interdependentes que se reforçam mutuamente como atributos (Wolcott & Lippitz, 2007). Estes são: (1) o carisma - criar e apresentar uma visão atraente do futuro; (2) a motivação inspiradora - de seguidores energizantes para ir além do interesse próprio; (3) estímulo intelectual - estimulam seguidores para desafiar pressupostos e visão de problemas a partir de novas perspetivas; e (4) consideração individualizada - com foco no desenvolvimento seguidor fornece apoio, incentivo e coaching (Bass, 1985). Com a exceção de Peterson et al. (2003), os investigadores têm tido pouca atenção para os mecanismos intervenientes.

Com efeito, o argumento de teoria pode ser conceptualmente constrangido (Hambrick e Mason, 1984) por não distinguir precisamente entre o impacto do CEO de uma empresa e a equipa de gestão (Top Management Team - TMT) (O'Reilly et al., 1993). Assim, Peterson et al. (2003) propuseram um modelo que explora os mecanismos subjacentes sobre os efeitos dos CEOs. Hambrick (1994) identificou quatro elementos gerais (processo, estrutura, composição e incentivos) que subjazem os efeitos TMT sobre os resultados ao nível da empresa. Semelhante ao estudo de Hage e Aiken (1967), a noção de hierarquia de autoridade, descentralização de responsabilidades referem-se ao grau de concentração de decisão em relação à tarefa e operacional de atividades dentro de um TMT. Assim, esta característica estrutural destina-se a captar a flexibilidade e latitude de cada membro em tomar decisões táticas e operacionais, ao contrário da construção processo de TMT da tomada de decisão conjunta que se reflete no comportamento e integração associado com as decisões estratégicas em nível de equipa (Baum & Wally, 2003).

Zahra et al. (2009) destacaram a importância dos conselhos de administração e a capacidade de absorção de acesso ao conhecimento atual que contribui para o IE. De acordo com os autores, a capacidade de absorção e os conselhos complementam-se mutuamente para o IE. A capacidade de absorção evidencia a capacidade da empresa para identificar, acumular, processar e utilizar os novos conhecimentos adquiridos a partir de fontes externas. Assim, o conhecimento pode melhorar a capacidade de reconhecer e explorar novas oportunidades através da construção de novas competências. Por seu

turno, o conhecimento externo pode conduzir os gestores a explorar diferentes opções do IE (Antoncic & Hisrich, 2001).

O processo de IE baseia-se na inovação exige uma procura de fontes diversificadas de conhecimento, tanto já existentes e novas, de uma forma desconhecida (Zahra, 2015). A pesquisa prévia indica que as redes são importantes para o desenvolvimento de grandes inovações (Zahra, 1996). No entanto, a teoria tende a levar a formação de redes como um dado adquirido. Pouco se sabe sobre como as pessoas formam laços temporários, para projetos específicos ou fenômenos não-rotineiros (Kelley et al., 2009).

O IE possui dois componentes fundamentais: (1) objetivos voltados para rejuvenescimento ou propositadamente para redefinir as organizações, mercados e indústrias para criar ou manter uma posição de superioridade competitiva, e (2) a inovação como o mecanismo principal para cumprir esses objetivos (Antoncic & Hisrich, 2001; J. Covin & Miles, 1999; S. Zahra et al., 1999).

De acordo com Wolcott & Lippitz (2007), o que funciona para uma empresa não vai necessariamente funcionar para outra. Os autores contextualizam o IE através de quatro modelos, de referir o modelo oportunista, que funciona em culturas corporativas que estão abertas à experimentação e que apresentam diversas redes sociais. Sem a existência destes ambientes, as boas ideias podem facilmente não ser proveitosas, ou receber um financiamento insuficiente. Quando as organizações levam a sério o crescimento orgânico, os executivos percebem que precisam de mais do que uma abordagem difusa.

Bierwerth et al. (2015) realizaram uma meta-análise sobre o IE e o desempenho utilizando numa amostra de 13.237 empresas e demonstraram que a estratégia de renovação, a inovação, o desempenho subjetivo e objetivo apresentam uma relação positiva. Assim, a inovação tem um forte efeito sobre o desempenho em alta tecnologia, em oposição com as indústrias, sendo mais forte na Europa (em comparação com a América do Norte e Ásia). Identificou-se que existe uma associação entre a renovação estratégica e o desempenho nas empresas de pequena dimensão. Nason, McKelvie, & Lumpkin (2015) realizaram um estudo de investigação com o objetivo de analisar o IE em grandes empresas. Baseando-se na teoria baseada em recursos, identificaram o tamanho das empresas e a sua relação com a implementação do IE. Em grandes empresas, o IE é muitas vezes realizado para superar as limitações para o crescimento. As grandes empresas têm recursos significativos, profissionalizados, rotinas, e a capacidade de dedicar os recursos para metas não financeiras, tais como a aprendizagem (Franco & Haase, 2009; Hanssen-Bauer & Snow,

1996). Ao mesmo tempo, grandes empresas tendem a ter pressões de desempenho financeiro mais forte de investidores, as estruturas administrativas complexas e dependência de caminhos que podem levar a constrangimentos da atividade empresarial (R. E. Freeman, 1984).

As pequenas empresas tendem a ter os seus recursos mais constrangidos, por falta de rotinas formais e focadas na necessidade de sobreviver (G. Castrogiovanni et al., 2011; Forsman, 2008). No entanto, estes mesmos fatores também podem melhorar a nova atividade empresarial, facilitando a criatividade, estimulando as estratégias emergentes, e permitindo o desenvolvimento de conhecimento crítico e tácito (Zahra & Filatotchev, 2004). Outra diferença refere-se a forma como as atividades do IE são organizadas. Enquanto as grandes empresas realizam iniciativas de IE, escolhem o foco da sua atividade empresarial na sua cultura (Birkinshaw, 1997), as pequenas empresas que comprometem o IE não têm o luxo de escolher entre os modos de execução. Em vez disso, iniciativas do IE são mais impulsionadas pelo empreendedor, motivação dos indivíduos em pequenas empresas e dispersas de toda a organização em contraste com os processos orientados de gestão em grandes empresas (Bloodgood et al., 2015; Dess & Lumpkin, 2005).

Sebora & Theerapatvong (2010) argumentam que, para uma empresa estabelecer uma cultura de inovação, a gestão deve apresentar as características dos inovadores que podem ser ensinadas aos outros. A influência do exterior de fatores internos no IE, ou seja, a geração de ideias, a assunção de riscos, e a proatividade por parte dos gestores, foram estudadas primariamente de forma independente e em empresas concorrentes em economias estabelecidas (Hornsby et al., 2002; Zahra & Covin, 1995). Urge a necessidade de perceber se as influências na orientação da gestão empreendedora em direção à tomada de riscos, ideias e proatividade sugerido por pesquisas anteriores, pode ser confirmada em grandes empresas.

De acordo com Kuratko et al. (2001) e Liu et al. (2002), o IE é um conceito que adquiriu mais importância na economia global. A necessidade de aplicar o IE surgiu a partir de um conjunto de problemas prementes, incluindo: mudanças tecnológicas, inovações e melhorias no mercado (Miller & Friesen, 1986), fraqueza percebida nos métodos tradicionais de gestão empresarial (Hayes & Abernathy 1980) redução contínua das organizações que buscam maior eficiência (Morris et al., 2008), a perda de funcionários empreendedores que estão desencantados com organizações burocráticas (Pinchot 1985), e os níveis crescentes de competição internacional (Kuratko e Hodgetts 1998).

O IE tem sido reconhecido como um meio potencialmente viável para a promoção e manutenção da competitividade das empresas (Covin & Miles, 1999). Diversos estudos (Dess & Lumpkin, 2005; Guth & Ginsberg, 1990; D. Miller, 1983) notaram que o IE pode ser utilizado para melhorar o posicionamento competitivo e transformar as corporações, mercados e indústrias como oportunidades de inovação de criação de valor. As atividades de IE foram identificadas para melhorar uma empresa de sucesso através da promoção de inovações de produtos e processos (Crawford & Kreiser, 2015; Phan et al., 2009b; Zahra, 1995; Burgelman 1983, 1991).

Hornsby et al. (2002) observam que os gestores de nível superior têm múltiplos papéis críticos na atividade do IE. Esses gestores são responsáveis pela articulação de uma visão estratégica empresarial e instigação do surgimento de um pró-empresendedorismo na arquitetura organizacional. Além disso, Wakkeet al. (2008) verificaram que o coaching por gestores tem um efeito direto sobre o comportamento empreendedor dos funcionários.

De acordo com Agcaet al. (2012), a pesquisa prévia indica que existe uma necessidade para refletir de forma mais sistemática sobre as condições de contorno das associações entre o IE e o desempenho. Por exemplo, a evidência empírica existente sobre as relações IE-desempenho a partir de (a) vários tipos de empresas (por exemplo, PME, grandes EMN), (b) as indústrias diferentes (por exemplo, de baixa tecnologia, hightech) e (c) vários países de origem (EUA, Europa e Ásia). Por um lado, mostra a variedade da natureza multifacetada e relevância de base ampla do IE em diferentes contextos (Phan et al. 2009). No outro lado, a variedade contextual pode ser uma causa para os resultados inconclusivos. Por exemplo, Zahra et al. (2000) concentraram-se em estudar as médias empresas industriais nos US, enquanto Agca et al. (2012) focaram-se em grandes empresas de fabricação da Turquia e Lin e Lee (2011) recorrem a conjunto de dados de empresas de base tecnológica de Taiwan.

O tamanho da empresa é muitas vezes usado como um indicador da disponibilidade de recursos (Kellermanns et al., 2012; Zahra, 1995). Assim, as empresas maiores possuem níveis mais elevados de recursos e estimulam os seus funcionários a experimentar novas estratégias de se aventurar em mercados que são novos para as empresas-mãe (Burgelman & Sayles 1986; Thompson 1967). Em contraste, as empresas mais pequenas são menos propensas a envolverem-se em desafios experimentais corporativos, mas é mais provável envolverem-se em riscos empresariais relacionados com o seu núcleo de produtos e serviços. Enquanto as grandes empresas arriscam em desafios experimentais corporativos traduzidos em atividades para beneficiar do desempenho no longo prazo, riscos

empresariais, atividades realizadas por empresas mais pequenas, que estão mais diretamente ligadas aos seus negócios principais e por isso são sem dúvida mais suscetíveis de beneficiar do desempenho. Além disso, as empresas mais pequenas têm de escolher cuidadosamente os riscos empresariais das atividades de acordo com seu potencial de sucesso, como o fracasso de uma atividade de riscos empresariais é uma ameaça credível para a sobrevivência da empresa. Em contraste, as grandes empresas têm recursos suficientes para absorver a falha, diminuindo a disciplina sobre os projetos (Nohria & Gulati 1996). A relação entre os riscos empresariais e o desempenho é moderada pelo tamanho da empresa, de tal modo que quanto menor for, mais forte é a relação. O modelo proposto por Bierwerth et al. (2015) abrange o efeito de IE sobre o desempenho, bem como o impacto moderador do tamanho, da indústria e do país de origem nas associações entre a estratégica de renovação, inovação riscos empresariais e desempenho.

As análises anteriores sobre o IE classificam-no em quatro dimensões, aventura-se em novos negócios, a inovação, a autorrenovação e proatividade. Deste modo, o aventurar em novos negócios é a característica mais saliente do IE, isto porque pode resultar na criação de novos produtos numa organização já existente (Stopford & Baden-Fuller, 1994), ou redefinindo os produtos da empresa (ou serviços) (Rull & Irwin, 1988; Zahra, 1991) e/ou através do desenvolvimento de novos mercados (Zahra, 1991). Em grandes corporações pode incluir-se no mesmo panorama de negócios a formação de mais unidades formalmente autónomas (Schollhammer, 1981, 1982), start-ups corporativas (MacMillan et al., 1984). Assim, para todas as organizações, independentemente do tamanho, a dimensão de aventurar nos negócios pode estar relacionada com a criação de novas empresas dentro da organização já existente.

A dimensão da inovação refere-se à inovação de produtos e serviços com ênfase no desenvolvimento e inovação em tecnologia. O IE inclui o desenvolvimento de novos produtos, melhoria de infraestruturas e novos métodos de produção e procedimentos (Schollhammer, 1982). Por seu turno, Knight (1997) inclui o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, serviços e técnicas na produção como parte de inovação organizacional. Zahra (1993) incluiu a inovação de produtos e empreendedorismo tecnológico como os principais aspetos inovadores de fabricação nas empresas.

Um estudo realizado por Kelley et al. (2009) teve como objetivo principal a análise da interação entre os componentes organizacionais, individuais e programáticos que enriquecem a rede de atividades para o IE. Foram realizadas 246 entrevistas com representantes em quatro níveis de gestão (gestoress seniores, gestoress de nível médio, e

líderes de projeto), diferentes origens funcionais (tais como: I&D, marketing, desenvolvimento de negócios), e de diferentes grupos de negócios de cada empresa, onde concluíram que de acordo com os diferentes níveis de gestão existem processos organizacionais que facilitam a rede de atividades da empresa.

O IE contém dois componentes fundamentais, os objetivos voltados para o rejuvenescimento ou a redefinição de organizações, mercados e indústrias para criar e/ou manter uma posição de superioridade competitiva e a inovação como mecanismo principal para cumprir esses mesmos objetivos (Antončič & Hisrich, 2001; Covin & Miles, 1999; Zahra et al., 1999; Cho & Pucik 2005).

A maior parte das vezes, o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outra. Garvin & Levesque (2009) identificaram duas dimensões sob o controlo direto da gestão que diferencia a forma como as empresas abordam o IE. A primeira dimensão representa a propriedade organizacional, ou seja, se alguém dentro da organização tem uma propriedade primária para a criação de novas empresas, e a segunda dimensão, o recurso à autoridade, ou seja, existe uma parte financeira que se dedica ao IE e aos novos conceitos de negócio financiado de forma adhoc através da divisão de orçamentos empresariais. Em conjunto, estas duas dimensões geram uma matriz com quatro modelos dominantes, o oportunista, o ativador, o advogado e o produtor. Cada modelo representa uma forma diferente de fomentar o IE.

Desde o final dos anos 1990, as organizações tão diversas como a IBM, DuPont e Cargill têm vindo a desenvolver novas abordagens para IE. Para dar sentido a essas iniciativas, as empresas criaram dimensões descritivas sobre os seus programas de criação de novas empresas. Estas dimensões variam entre os fatores contextuais, como a maturidade do mercado e da intensidade de tecnologia, com as características estruturais e culturais da empresa-mãe, coerentes com as dimensões comumente examinadas na literatura de negócios académica.

Poder-se-á dar como exemplo, a Google Inc. que representa a base da publicidade do modelo facilitador. KavalDesai, gestor de programa do Google, descreve a sua empresa da seguinte forma: "Estamos realmente num ecossistema interno de empresários, tipo um ecossistema [Silicon Valley], mas dentro de uma empresa." No Google, os funcionários estão autorizados a gastar 20% do seu tempo para promover as suas ideias aos colegas, montar equipas, explorar conceitos e construir protótipos. Os grupos de projeto formam-se com base nos requisitos definidos pelas próprias equipas.

Além dos efeitos diretos, os autores investigaram (Mardon et al., 2018) o efeito moderador da empresa sobre a associação do IE e o desempenho. Isto é consistente com Hitt et al. (2007), que argumentam que a integração dos fatores de diferentes níveis conduz a uma compreensão mais detalhada dos fenômenos em estudo. Ao nível da empresa, concentraram-se na influência do tamanho das empresas. Este foco é consistente com Salimath et al. (2008), que argumenta que o tamanho das empresas é particularmente relevante para a empresa empreendedora e constitui uma das características estruturais básicas do IE. Zhang et al. (2008a) consideram igualmente, o efeito moderador da indústria (low-tech contra high-tech). A indústria determina o grau de taxas de dinamismo e crescimento que influenciam o potencial de novas oportunidades de negócios (Zahra 1993b).

O IE engloba o conjunto de sistemas organizacionais, processos e práticas que se concentram sobre a criação de empresas em campos novos ou já existentes, mercados ou indústrias internos e externos (Narayanan et al., 2009). Por conseguinte, o IE foi medido com base em escalas, determinando o conjunto de atividades de risco empresarial (por exemplo, a empresa diversificou as suas operações em novas indústrias; a empresa adquiriu muitas empresas em diferentes indústrias) (Burgess et al. 2009; Zahra et al., 2000) ou por variáveis que indicam o número de riscos de uma empresa (por exemplo, o número de novas empresas a empresa entrou este ano; o número de novos segmentos de mercado atendidos; o número de fusões e aquisições em que a empresa focal foi contratado) (Zahra, 1995; Rothaermel et al., 2006).

Ainda sobre a variável do tamanho da empresa, Nason et al. (2015) evidenciam que o tamanho organizacional é um fator importante pois contribui para a heterogeneidade do IE. Vários autores (Burgess, 2013; Goosen, Coning, & Smit, 2002; Zahra et al., 2009; Zhang et al., 2008) têm discutido os antecedentes ou fatores que influenciam a implementação do IE e embora não haja nenhum acordo universal quanto a estes, geralmente, são restringidos à estrutura e sistemas organizacionais, liderança, trabalho em equipa, comunicação, compromisso de longo prazo e recompensas. São no entanto agrupados nos que se relacionam com competências gestoras (estrutura, liderança e comunicação) e nos que se relacionam com as políticas de gestão de recursos humanos (autorizações e recompensas) (Burgess, 2013).

Estilo e orientação de gestão: as ações gestoras direcionadas ao incentivo da Inovação sistemas e práticas organizacionais que incentivam à criatividade e à inovação; Comunicação: comunicação transparente e facilidade para a troca de ideias; Ambiente organizacional: ambiente aberto às mudanças, aprendizagem e novas ideias; Estrutura organizacional: estrutura informal com níveis hierárquicos reduzidos; Proatividade: ações proactivas em busca de novas técnicas e postura competitiva através de incentivos.

Ferreira (2002) refere que o IE depende tanto das capacidades dos participantes de nível operacional para explorar oportunidades empresariais, como da percepção da gestão empresarial. Do ponto de vista da gestão de topo, o autor defende que o IE não é suscetível de ser uma preocupação regular, mas sim uma espécie de "seguro" contra perturbações externas ou uma "válvula de segurança" para as tensões internas resultantes de pressões para criar oportunidades de crescimento.

Segundo vários autores (Antoncic, 2001; Gündoğdu, 2012; Parker, 2011) a motivação que move o intraempreendedor está diretamente relacionada com a liberdade de fazer o que se quer, o prazer de conduzir os seus próprios projetos e a dedicação com que empenha todo o seu ser nesses projetos. Estas características, refletem elementos ainda mais contundentes do segredo do sucesso das redes intraempreendedoras nas organizações. Inicia-se, a discussão da importância de se reconhecer e apoiar as iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes empresas, acendendo a chama do IE (Morris et al., 2008).

Através de uma pesquisa da literatura sobre IE contemporâneo (Amberg & McGaughey, 2019), é argumentado que não tem sido uma tendência para examinar dimensões do IE dentro do contexto de grandes empresas públicas, embora representem uma proporção relativamente pequena das empresas que se dedicam a atividades de IE. Baseando-se em teoria baseada em recursos, os autores identificaram como o tamanho afeta as vantagens competitivas através de recursos de existentes e processos de estruturação de recursos, desvantagens através de estruturas burocráticas e agregação de recursos.

No estudo feito por Goosen, Coning & Smit (2002) apresentam um modelo conceptual sobre o IE e são apontados os elementos que conduzem e podem sustentar o IE (Tabela 4):

Tabela 4 - Elementos do intraempreendedorismo

Elementos	Descrição
Equipa empreendedora	O intraempreendedorismo é praticado num ambiente com espírito de equipa.
Liberdade e delegação de poder	O poder é delegado à equipa intraempreendedora. Há medidas que garantem a liberdade de ação.
Executivos de topo	Os executivos de topo devem garantir e suportar os intraempreendedores.
Confiança e estilo gestor	Os intraempreendedores devem possuir confiança na empresa num ambiente que não penaliza erros. O estilo gestor deve promover o intraempreendedorismo.
Comunicação e <i>feedback</i>	<i>Feedbacks</i> devem ser dados frequentemente e a partilha de ideias deve ser incentivada.
Recompensa e reconhecimento	Os intraempreendedores e os seus trabalhos devem ser reconhecidos e o resultado deve ser recompensado.
Partilha	Os recursos empresariais devem ser partilhados.
Criatividade e Inovação	Criatividade e inovação devem ser incentivadas.
Intracapital¹	Deve ser instalado um sistema de intracapital.
“Sangue novo”	“Sangue novo” favorece a introdução de novas ideias à organização.
Incentivo ao sucesso	Um ambiente interno positivo deve ser criado através de incentivo ao sucesso.

Fonte: Goosen, Coning & Smit, pag.5 (2002)

Alguns estudos examinaram um amplo espectro de IE em diferentes formas organizacionais, incluindo startups (Lee et al., 2001; Fini et al., 2012), pequenas empresas estabelecidas (Autio et al., 2000; Borchetai, 1999), pequenas e médias empresas (Linget et al., 2008), grandes empresas públicas (Wadhwa & Kotha, 2006; Zahra et al., 2000), empresas familiares (Kellermanns & Eddleston, 2006), bancos privados (Richard et al., 2004), e mesmo organizações sem fins lucrativos (Van Burg et al., 2008). Estes estudos têm criado conhecimento sobre o IE através de múltiplos ambientes de pesquisa, mas a compreensão das implicações para cada configuração, que têm sobre a natureza da atividade, é subdesenvolvida (Zahra, 2007). O conhecimento acumulado sobre a natureza das atividades de IE, entre empresas de diferentes tamanhos, pode ser semelhante à comparação entre lagartas e borboletas.

Nas grandes empresas, o IE é muitas vezes realizado para superar as limitações à base de tamanho para o crescimento. As grandes empresas têm recursos significativos, rotinas profissionalizadas e a capacidade de dedicar os recursos para metas não financeiras, tais como a aprendizagem (Sebora & Theerapatvong, 2010; Zahra, 2010). Ao mesmo tempo,

¹ Recursos financeiros, ou não, providos pela empresa com a finalidade de sustentar as ações.

as grandes empresas tendem a ter pressões de desempenho financeiro mais forte de investidores, as estruturas administrativas complexas e a dependência de caminhos que podem constranger a atividade empresarial (Freeman et al., 1983).

Em contraste, os processos do IE diferem bastante no contexto. As pequenas empresas tendem a ter constrangimentos nos recursos, falta de rotinas formais e focam-se essencialmente, na necessidade de sobreviver (Freeman et al., 1983). No entanto, estes mesmos fatores também podem melhorar a atividade empreendedora, facilitando a criatividade, estimulando as estratégias emergente, e permitindo o desenvolvimento de conhecimento tácito crítico (Zahra & Filatotchev, 2004). É relevante perceber a importância da implementação do IE não como fim, mas como meio para atingir as metas das empresas.

2.4 Dinâmicas Relacionais - Da Liderança Transformacional à Cultura Organizacional

Alguns investigadores e profissionais desde o início da década de 1980, com base na revitalização e desempenho das empresas, têm demonstrado interesse no conceito de IE (Schollhammer, 1981, 1982; Burgelman, 1983, 1985; Kanter, 1984; Pinchot, 1985; Rules & Irvin, 1988; Mckinney & McKinney, 1989; Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1991). Os estudos efetuados centraram-se essencialmente na medição do IE ao nível organizacional através da orientação da empresa e a sua postura (Khandwalla, 1977; Miller & Friesen, 1978; Covin & Slevin 1986, 1989; Cavaleiro, 1997) ou a junção do IE enquanto método (Zahra, 1991, 1993).

De acordo com vários autores (Schollhammer, 1981, 1982; Jones & Butler, 1992), tem sido utilizado alguns termos para descrever o fenómeno do IE, tais como a oportunidade de criar valor através da inovação e aproveitar essa oportunidade sem ter em conta os recursos humanos e financeiros.

Com o intuito de examinar o conceito de ajuste de GERH a maior parte dos investigadores apresentam três variáveis conceituais genéricas, nomeadamente, as (1) práticas de GRH, (2) as habilidades dos funcionários, e (3) o comportamento dos empregados.

É considerado fulcral para a implementação da GERH os traços pessoais do seu líder, que influenciam certamente o estilo de liderança (Bell et al., 2006). A liderança é descrita como

um processo que influencia os outros para compreenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito de forma eficaz, é um processo para facilitar esforços individuais e coletivos e realizar um objetivo comum (Matzler et al., 2008).

Para Martins (2010), a liderança transformacional influencia o desempenho dos seguidores e os seus resultados organizacionais. Os primeiros trabalhos tiveram origem em Burns (1978), onde foi exemplificada a liderança exercida por indivíduos que introduzissem mudanças notórias na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, permitindo desta forma que os seus objetivos fossem alcançados, através do empenhamento e compromisso. Deste modo, o autor defendeu que a liderança transformacional motiva os seus seguidores apelando ao seu interesse.

Nos anos 80, os psicólogos organizacionais começaram a interessar-se verdadeiramente, pela cultura organizacional e pela mudança cultural. Através do trabalho de Schein (1985), começou a refletir-se sobre a relação dual entre a cultura e a liderança: os líderes fazem a cultura e são fortemente influenciados pela mesma. Segundo o autor os líderes, enquanto formadores da cultura necessitam de capacidades e perícias específicas, tais como a persistência e a paciência, a capacidade de absorver e de conter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional. Os líderes necessitam, quer de uma visão, quer da capacidade para a expor e para a fazer cumprir. Desta análise de Schein resultam dois conceitos importantes: a liderança transformacional e a liderança transacional (Jorge, 2003).

Existem vários estilos de liderança, mas a dicotomia entre liderança transformacional e transacional tem merecido mais atenção (Burpitt, 2009) e na presente investigação tem principal atenção visto estarem ligados à GERH e ao IE. A primeira é baseada em três aspetos que estão relacionados e são: i) a capacidade de fornecer orgulho, visão e valor aos funcionários; ii) a inspiração para a realização de expectativas elevadas; iii) a estimulação intelectual. O líder transformacional estimula os funcionários a pensar de forma criativa e considerações individualizadas e atendimento personalizado, ou seja, influencia as grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objetivos da mesma. Por outro lado, a liderança transacional, baseia-se no esclarecimento de expectativas, adotar recompensas e punições de acordo com o desempenho do funcionário. Desta forma a liderança transacional esforça-se por alcançar a coordenação das ações dos funcionários por motivação extrínseca (Bell et al., 2006; Maak & Pless, 2006; Matzler et al., 2008).

Os resultados sobre o conhecimento de liderança transformacional têm sido escassos (Junni et al., 2013; Jansen, Vera & Crossan 2009; Smith & Tushman, 2005). Com base no pressuposto de que os comportamentos dos funcionários podem ser suscetíveis de promover um determinado ambiente, Chang (2015) analisou as teorias de liderança transformacional e o ambiente da GRH organizacional.

A teoria da Aprendizagem Organizacional sugere que os indivíduos ambidextros dividem o seu tempo nas atividades de prospecção e exploração, e são os líderes que os incentivam a agir para o bem máximo da organização, promovendo um comportamento adaptativo (Gibson & Birkinshaw, 2004), disponibilizando uma visão clara da estratégica global. O mesmo significa que, os indivíduos iniciam e conduzem o seu processo de mudança na organização ou apresentam uma solução inovadora para um determinado problema. Assim, ao analisar-se a Aprendizagem Organizacional ao nível da empresa e particularmente ao nível dos funcionários entendeu-se que a explicação de agência humana explica os efeitos do comportamento de liderança em vários níveis organizacionais, mas, também através de processos intermediários.

De uma forma geral, as empresas geram níveis mais elevados de desempenho renovando produtos já existentes e promovendo novas iniciativas de processos. Os líderes veem-se a si próprios como agentes de mudança, promovem valores-chave que guiam o comportamento dos funcionários e são visionários que acreditam na sua intuição (Y. Chang, 2015).

Diversos outros autores têm abordado o assunto (Asif, 2011; Kandemir & Hult, 2005; Liao et al., 2012; Shahzad et al., 2012; Tharp, 2009), principalmente os que pretendem conhecer os modos como os líderes podem modelar a cultura organizacional, sendo a perspetiva de Schein (1983) uma das mais conhecidas. Este autor vê os líderes como possuidores de um grande potencial, capaz de criar e reforçar os aspetos da cultura – o que podem fazer através de diversos mecanismos, uns primários e outros secundários como sejam: a atenção; reações a incidentes críticos e a crises; modelação de papéis; afetação de recursos; critérios de promoção, admissão e despedimento; desenho da estrutura organizacional; desenho de sistemas e procedimentos; desenho de espaços físicos; histórias, lendas, mitos e declarações formais (Jorge, 2003).

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas conceções acerca do contributo das pessoas para a prossecução dos objetivos das organizações e conseqüentemente a importância da cultura da empresa. Há por um lado,

maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a gestão de recursos humanos.

Hang-Yue et al. (2008) analisaram a GERH e as práticas de recursos em empresas na China com vista a avaliar o impacto destas práticas sobre o desempenho da empresa e o clima organizacional. Assim, segundo a visão baseada nos recursos internos existe uma vantagem competitiva. As práticas de RH que tenham em consideração estes critérios são uma importante fonte para a melhoria do desempenho organizacional. Alguns autores como Wright, Dunford, & Snell (2001) destacaram a GRH como um processo chave na implementação da estratégica do comportamento dos funcionários. Becker & Huselid (2006) consideram que a GRH está em consonância com a cultura e clima organizacionais.

Hang-Yue et al. (2008) referem-se às empresas na China, as quais são fortemente influenciadas pela cultura tradicional e ideologia comunista do país. A cultura chinesa tem sido marcada por um coletivismo e confucionismo, com base no respeito pela hierarquia, harmonia em grupo, reciprocidade e lealdade. São estes valores da cultura que influenciam a GRH das empresas e que se caracterizou por segurança no emprego, antiguidade, promoção e aumentos salariais (Warner, 1996; Yu & Egri, 2005). Este sistema de emprego enfatizou o igualitarismo e a estabilidade da força de trabalho, embora tenha sido criticada como incompatível com a nova economia.

Tsui e Wu (2005) sugeriram que certas práticas de RH, tais como a formação e a liderança de desenvolvimento para uma relação de trabalho que contribui para aumentar o desempenho. A cultura organizacional é influenciada por diversos autores internos, nomeadamente, os fundadores e/ou líderes e os recursos humanos. Independentemente da maior ou menor importância de acordo com o estágio da organização, atribuída aos fundadores e líderes, é unânime o reconhecimento do seu papel na construção da cultura de uma organização (Fontes, 2010).

Consustancia-se que o contexto de gestão de desempenho está a alterar-se e, de acordo com Fletcher (2001), as diferenças culturais e o impacto das novas tecnologias representam áreas de investigação emergentes. A colaboração e coordenação entre as pessoas são cada vez mais exigentes e assume-se em forma de equipas de trabalho.

Como exemplo, no mercado chinês que é altamente competitivo, o sucesso de cada empresa cada vez mais tem que confiar na qualidade do seu capital humano. Assim, qualquer GRH terá que projetar sistemas que permitam às organizações atrair talentos em

gestão e formar, envolver e recompensar os gestores de forma a apoiar a estratégia organizacional. O estudo de Akhtar, Ding, & Ge (2008) identificou quatro práticas de GERH fundamentais para a concepção de sistemas de cultura organizacional como, a formação, participação, orientados para resultados avaliações, e oportunidades de carreira internos. E consideraram essas práticas como o "núcleo" da GERH em empresas chinesas.

De acordo com Schein (2001), a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Schein (2006) defende ainda que os valores e o modo de pensar dos líderes e dos gestores seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional (Merhi et al., 2008).

De uma forma geral, as práticas de gestão estratégica, tais como o planeamento, a cultura, e os atributos de controlo são fatores que influenciam o nível empreendedor da empresa, o seu comportamento e intensidade. O planeamento flexível concertado facilita um alto nível de intensidade de empreendedorismo, pelo facto de um sistema de planeamento flexível adicionado ao ambiente concertado permite que o plano estratégico se mantenha atualizado. Este fator é importante, já que o envolvimento do comportamento empreendedor não implica o abandono do que é racional e intencional (Schumpeter, 1936). O comportamento empreendedor implica que o ritmo do processo de inovação seja mais flexível, pois a essência do IE exige mudanças constantes (Schumpeter, 1936). Embora, o processo empresarial se destine a manter a empresa em sintonia com a mudança ambiental, as empresas não são completamente livres de inercia.

A Cultura Organizacional com a sua importância relevante, não fica fora do contexto empresarial já que o seu comportamento interno e adaptação externa estão relacionados aos valores, arte, crenças, mitos, rituais, regras, costumes, tradições, linguagem e comunicação, entre outros, para obter a verdade e poder da organização. Portanto, a identificação dessa cultura só é capaz também, por meios de estudo para a efetivação de estratégias (Motta, 1997).

Descrito como os "doadores" e "determinantes" de adaptação da cultura organizacional (Waldman & Yammarino, 1999), os CEOs e líderes transformacionais são qualificados para

induzir os membros da organização, antecipar e adaptar-se à mudança ambiental (Jung, Chow, & Wu, 2003; Waldman, Javidan, & Varella, 2004). Por exemplo, de acordo com Kloter (1995), a propensão empresarial de uma empresa é reforçada na medida em que uma visão de transformação se infiltra na própria fibra da empresa. Os CEOs de transformação também são qualificados para incentivarem com entusiasmo a inovação (Howell & Higgins, 1990) demonstrando que a volatilidade no ambiente competitivo da empresa pode ser transformado numa visão de oportunidade (Avolio, Zhu, Kho, & Puja, 2004).

Wang (2005) observou os desenvolvimentos futuros em GERH que seriam caracterizados através de tratamento de RH como capital organizacional, enfatizando a gestão de conhecimento, funcionários, habilidades e capacidades, com o desenvolvimento de uma cultura forte e corporativa. Conceitualmente, a cultura seria, a responsável pela transmissão de sentimentos de identidade aos funcionários de uma organização, pela criação ou o fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência, a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional (Schein, 1992; Souza, 1978). Toda a organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea o seu ambiente e as relações sociais (Junior & Borges-Andrade, 2004).

2.5 Práticas Individuais

De acordo com Wright (2011), a definição empírica destaca o capital humano como fundamental na investigação de GERH, a qual se alterou rapidamente com vista a integrar-se nas práticas de IE. O estudo de Huselid demonstrou a relação entre as práticas de RH que designou de sistema de trabalho de alto desempenho e desempenho financeiro das empresas (Combs et al., 2006).

De uma forma geral, a literatura em RH tem-se focado nas práticas de RH em detrimento do capital humano. Desde o final dos anos 1990, com a publicação de McKinsey 'War for Talent', sobre a investigação de diretores executivos (CEOs), tem-se focado a necessidade das empresas em atrair, motivar, desenvolver e reter talentos. E, de igual modo, alguns investigadores analisaram a relação existente entre o capital humano de uma empresa e o seu desempenho (Hitt et al., 2001).

O IE engloba o conjunto de sistemas organizacionais, processos e práticas que se concentram sobre a criação de empresas em campos novos ou já existentes, mercados ou indústrias internos e externos' (Narayanan et al., 2009, p. 59). Por conseguinte, o IE foi medido com base em escalas, determinando o conjunto de atividades de risco empresariais (por exemplo, a empresa diversificou as suas operações em novas indústrias; a empresa adquiriu muitas empresas em diferentes indústrias) (Burgess et al., 2009; Zahra et al., 2000) ou por variáveis que indicam o número de riscos de uma empresa (por exemplo, o número de novas empresas a empresa entrou este ano; o número de novos segmentos de mercado atendidos; o número de fusões e aquisições em que a empresa focal foi contratado) (Zahra, 1995; Rothaermel et al., 2006).

Alguns autores (Mahoney & Pandian, 1992; Wright et al., 1994; Coff, 1999) consideram a GRH como um recurso da empresa, e equiparam-no com o conhecimento agregado de habilidades e experiências que possuem. Embora, na literatura estratégica de RH, a maior parte dos estudos centrou-se sobre os aspetos específicos dos RH porque a visão baseada em recursos defende os recursos únicos de empresas como a fontes de vantagem competitiva. Muitos autores interpretaram este aspeto como vantagem competitiva através de pessoas que pode ser melhor alcançado através do desenvolvimento de empresas específicas sobre RH (Barney & Wright, 1998).

Os funcionários podem advir do mercado. E se uma empresa não os compensar ocorre um abandono. Contudo, porque as características específicas só são valiosas para a empresa, outras empresas podem não valorizar essas habilidades. Esta distinção lógica tem implicações significativas para a GERH. Em primeiro lugar, as empresas devem formar os trabalhadores para cargos específicos, a fim de incentivá-los a ganhar mais experiência. Becker (1996) reconheceu um fator como o dilema central em relação específica com os RH - partilha. Salienta que os investimentos específicos das empresas produzem lucros que devem ser partilhados entre empregadores e empregados, um processo de partilha que é vulnerável a comportamento de oportunistas.

De salientar que na análise de RH como vantagem competitiva, Wright et al. (1994) utilizaram os RH e a capacidade cognitiva como um exemplo de conjunto característico de RH, que podem proporcionar vantagem competitiva. Os autores observaram que o nível da característica é único (quanto maior for a capacidade cognitiva, menor o número de indivíduos que a possuem). Além disso, observaram que tal recurso sofre de imobilidade imperfeita de tal forma que os custos de mudança, como a incerteza sobre um novo

ambiente de trabalho, a aprendizagem de novos processos e procedimentos, etc., desencorajam os funcionários a moverem-se dentro da empresa.

A este aspeto, e em paralelo com o IE, vários autores (Burgess, 2013; Goosen, Coning, & Smit, 2002; Zahra et al., 2009; Zhanget al., 2008) têm discutido os antecedentes ou fatores que influenciam a implementação do IE, tais como, um claro papel de funções, uma cultura proactiva, e embora não haja nenhum acordo universal quanto a estes, geralmente, são restringidos à estrutura e sistemas organizacionais, liderança, trabalho em equipa, comunicação, compromisso de longo prazo e recompensas. São, no entanto, agrupados nos que se relacionam com competências gestoras (estrutura, liderança e comunicação) e nos que se relacionam com as políticas de gestão de recursos humanos (autorizações e recompensas) (Burgess, 2013).

A distinção entre os RH individuais e organizacionais apresenta implicações significativas para o estudo deste nas organizações. Os RH de uma organização é uma função da soma de RH individual, embora a sua função não seja tão linear nem positiva. A natureza da função pode depender do fenómeno emergência.

O modelo de Ployhart & Moliterno (2011) fornece uma estrutura significativa para explicar como o RH individual pode ser positivamente relacionado com o RH organizacional. Os autores alegam essencialmente que, na interdependência de tarefas e estados que permitem existir, o RH individual resulta numa construção ao nível da organização, e, nestes casos, supõe-se que quanto maior o nível de RH individual, maior será o nível de RH organizacional.

Consustancia-se que o contexto individual reconhece que cada indivíduo na organização tem características que compõem o RH. Também se enquadra na transformação de informação, interpretação e informação em fazer escolhas sobre como sentir e se comportar (Wright, 2011). A agregação do RH individual constitui o "RH" da unidade. Assim, a este nível construção de unidade compreende a agregação de construções a nível individual. Este foi em grande parte o constructo que os investigadores identificaram quando utilizaram medidas agregadas de RH (por exemplo, Hitt et al., 2001; Ployhart et al., 2009). Do mesmo modo, a organização disponibiliza um contexto social em que cada indivíduo interage com os outros indivíduos que compõem a unidade. Este contexto social pode vir a influenciar as escolhas sobre o comportamento, seja no interesse da organização ou no interesse dos acionistas, clientes ou funcionários.

Essencialmente, o contexto social fornece a plataforma para explorar como combinam os RH e capital social (Leana & Van Buren, 1999). A combinação de RH e social fornece a base para o que chamaríamos de "capacidade humana", ou a capacidade de um grupo de indivíduos que age cooperativamente para realizar uma função ou conjunto de funções. As medidas avaliadas subjetivamente por Wright et al. (1999) e Takeuchi et al. (2007), constituem a construção da capacidade humana.

Preceitua-se que os conceitos de RH, capacidade humana e organização orientam a capacidade futura da teorização e pesquisa empírica sobre os RH. Cada conceito deve ter abordagens de mensuração distinta e proposições teóricas distintas sobre os antecedentes e as causas, e pode ser a base para uma melhor compreensão do papel da GERH como vantagem competitiva.

No entanto, alguns estudos de investigação propuseram a existência de uma relação entre o IE, a estratégica e os fatores ambientais (Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1989; Desset et al., 1997). Estes estudos sugerem que a estratégica empresarial pode ser o fator que mais se relaciona como desempenho.

Outros autores, como Peters & Waterman (1982) e Pinchott (1985), observaram os papéis que os gestores ao nível médio desempenham a incentivar os colaboradores a inovar e a assumir riscos. Estes gestores prestam apoio político e organizacional nas atividades que resultem em empreendimentos inovadores. Kanter (1985, 1988) e Quinn (1985) demonstram a importância de promoção autónoma ou informal dos gestores em atividades empresariais corporativas, fornecendo recompensas que permitam aos funcionários experimentar e explorar a viabilidade de ideias inovadoras.

Os estudos de Burgelman (1983) demonstraram claramente que os fatores organizacionais internos influenciam os tipos de atividades de empreendedorismo corporativo numa empresa. Pearce et al. (1997) e Floyd Woolridge (1990, 1992, 1994), Ginsberg & Hay (1994), entre outros, reconheceram a importância de gestores de nível médio em potenciar e cultivar tal comportamento autónomo, promovendo assim o IE. Por mais que esta discussão tenha sido de natureza geral, não fornece orientação específica e exata sobre o que os gestores de nível médio podem desempenhar. Embora alguns destes investigadores notaram algum dos fatores que podem influenciar os gestores de nível médio (Kanter, 1985; Vesper, 1984), não há um consenso universal sobre quais os fatores que importam mais na promoção de esforços do IE.

Capítulo 3 | Modelo Conceitual

3.1 Hipóteses de Investigação

Wang (2005) observou que os desenvolvimentos futuros em GERH seriam caracterizados através do tratamento de RH como capital organizacional, enfatizando a gestão de conhecimento, funcionários, habilidades e capacidades, com o desenvolvimento de uma cultura forte e corporativa.

Após a contribuição de Barney (1991), há aceitação geral de que o capital intelectual das equipas da empresa é um ativo valioso que pode gerar vantagem competitiva. O objetivo da GERH é desenvolver as habilidades, conhecimentos e a motivação dos funcionários, para que se comportem de forma adequada para a implementação de uma estratégia específica (Bowen e Ostroff, 2004). Numa abordagem conceitual, a gestão de recursos humanos é a combinação de diferentes práticas para melhorar a eficácia organizacional e alcançar melhores resultados. Existem motivos suficientes para afirmar que as práticas de alto desempenho afetam positivamente os resultados das empresas (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Bergh et al., 2011).

Conceitualmente, os valores sempre influenciam as práticas organizacionais (Schein, 1985) e, portanto, devem ser consistentes. Vários autores (Hamel e Prahalad, 1994; Powell, 1995; Chan et al., 2004) têm defendido a relação necessária entre prática de recursos humanos e a cultura corporativa. Este problema também foi estudado a partir de uma dupla abordagem, ou seja, a partir do entendimento de que as práticas e os seus efeitos sobre o comportamento dos membros de uma organização modelam a cultura corporativa; ou, práticas que podem ser concebidas como ferramentas para implementar a cultura corporativa, reforçando-a em o mesmo tempo. Podemos falar, portanto, da cultura como antecedente ou mediadora das práticas de recursos humanos (Wei et al., 2008).

A cultura é uma ferramenta adequada para aumentar o compromisso organizacional, e permite um ajuste nos valores declarados pela empresa e têm uma relação positiva com o compromisso. A abordagem pragmática da cultura corporativa é defendida por vários autores (Schwartz e Davis, 1981; Deal e Kennedy, 1982) tal como o conceito de cultura como um antecedente do compromisso (Wiener, 1982; O'Reilly, 1989; Chatman e Cha, 2003; Welch & Welch, 2006).

As práticas de recursos humanos adequadas afetam a percepção dos valores. Portanto, elas são uma ferramenta para implementar a cultura, enquanto ao mesmo tempo a fortalece (Hamel e Prahalad, 1994; Powell, 1995; Chan et al., 2004; Wei et al., 2008). A consideração da cultura como um antecedente do compromisso e a sua validade como uma ferramenta para modelar padrões de comportamento, precisa de um ajuste entre o adotado e os valores percebidos. As empresas devem garantir que haja congruência entre práticas de recursos humanos e a declaração de valores, se quiserem que os funcionários percebem a cultura da forma correta (Buller & Mcevoy, 2012).

Pesquisas anteriores mostraram que quando os valores dos funcionários se ajustam à cultura da organização, eles são mais propensos a ter atitudes positivas e menos propensos a deixar a organização (Galvagno & Dalli, 2014)

As práticas de GERH são centrais para gerar, reforçar e sustentar capacidades como a cultura organizacional, as competências, as normas do grupo, a motivação e as oportunidades individuais. Os profissionais de RH podem ajudar a empresa a desenvolver os tipos certos de arquitetura e cultura organizacional para criar e executar a estratégia (Paunovic & Dima, 2014). Claro, isso inclui projetar e alinhar as práticas de GERH com uns aos outros e com objetivos estratégicos. Conforme observado anteriormente, não é suficiente ter as práticas e sistemas “certos” de GERH implantados; eles também devem ser implementados de forma eficaz por gestores e funcionários. Assim, gerir eficazmente a mudança organizacional é também essencial para alcançar e sustentar o alinhamento da estratégia, práticas de GERH, cultura organizacional, normas de grupo e comportamentos dos funcionários (Buller & McEvoy, 2012).

H1a: A GERH influencia positivamente a cultura organizacional.

De acordo com Schein (2001), a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

A cultura organizacional, como um componente flexível do desenvolvimento organizacional, engloba um sistema de valores e padrões, bem como um conjunto de fatores motivacionais que estimulam a sua efetiva implementação. No contexto estratégico, a cultura organizacional deve ser considerada como uma alavanca muito

importante no processo de tomada de decisão (Logofātu, 2019). Pode-se presumir que as organizações são bem-sucedidas porque eles têm uma cultura que enfatiza a necessidade de mudanças constantes, ao contrário para aquelas organizações onde a cultura pode impactar negativamente suas habilidades de adaptação ou criar mudanças. Também pode ser uma ferramenta muito poderosa que facilita e acelera o processo de coordenação. Os funcionários, com base nas mesmas suposições, são mais fáceis de compreender e coordenar efetivamente as atividades, enquanto a cultura organizacional substitui mecanismos formais de coordenação, como procedimentos escritos. A cultura organizacional é também um mecanismo de controle eficaz (Song et al., 2019).

As condições do mercado estabelecem novos padrões na gestão da organização. A organização deve ser empreendedora, para alcançar crescimento e desenvolvimento sustentáveis (Cahyaningsih et al., 2017). Como resultado do desenvolvimento de informações e comunicação das modernas tecnologias, especialmente a internet e as redes sociais, a forma de funcionamento de organizações mudaram fundamentalmente durante o ambiente de trabalho, bem como ambiente para fazer negócios oferece cada vez mais possibilidades de trabalho flexível e engajamento (Popper & Lipshitz, 2004).

As estruturas organizacionais tornam-se menos formais. As pessoas podem realizar os seus trabalhos em qualquer lugar e em qualquer formato, reduzindo custos operacionais e aumentando lucratividade. A flexibilidade do trabalho coloca em primeiro plano os modelos organizacionais flexíveis, de curto prazo e formas organizacionais com organizações virtuais e organizações "ad hoc" que podem ser rapidamente estabelecidos. Na realidade, há um número crescente de organizações sem sede, sem diagrama organizacional, enquanto as tecnologias modernas ajudam conectando as unidades de negócios geograficamente deslocadas (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013).

Há também um crescimento tendência de redução e redesenho de grandes organizações, dividindo a sua estrutura em unidades organizacionais menores e mais flexíveis. Além disso, para muitas grandes organizações, a construção de parcerias e relações de cooperação, em algumas situações, até com antigos concorrentes serão processos muito exigentes e desafiadores. Neste contexto, as organizações estarão enfrentando diferentes situações de negócios e, portanto, devem ser preparados para mudanças constantes de modelo e estrutura organizacional cuja cultura é direcionada para a autonomia do funcionário (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013).

O que é muito mais comum hoje é o reconhecimento generalizado de que mudança organizacional não é apenas mudar a estrutura, mas muitas vezes requer mudar a cultura organizacional também (Stewart, 1999, p. 123). A transformação empreendedora de uma grande organização, é a forma mais complexa de empreendedorismo e deve abranger mudanças coordenadas da estrutura organizacional e cultura organizacional, bem como encorajar e desencadear o comportamento intraempreendedor de funcionários em todos os níveis de gestão como o motor do crescimento econômico e futuros desempenhos de negócios (SVETISLAV Paunovic & Dima, 2014).

H1b: A cultura organizacional influencia positivamente o Intraempreendedorismo.

É considerado fulcral para a implementação da GERH os traços pessoais do seu líder, que influenciam certamente o estilo de liderança (Bell et al., 2006). A liderança é descrita como um processo que influencia os outros para compreenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito de forma eficaz, é um processo para facilitar esforços individuais e coletivos e realizar um objetivo comum (Matzler et al., 2008).

A pesquisa sobre liderança em crise enfatiza, que *“a liderança em crise exige uma integração de habilidades, habilidades e características que permitem que um líder planeie, responda e aprenda com a crise quais os eventos sob escrutínio público”* (Wooten & James 2008). Os profissionais de GERH têm a responsabilidade de apoiar os líderes, preparando-os para lidar com o presente e o futuro (Wooten & James 2008). Os profissionais de GERH devem apoiar a organização e os líderes para divulgar uma imagem de marca positiva da organização, inspirando compaixão, criatividade e gentileza. Por meio de uma abordagem estratégica e pró-ativa, a GERH pode ajudar a construir a resiliência individual e organizacional durante uma crise.

Existem alguns exemplos de como os profissionais de GERH estão a conseguir ajudar os líderes a entender os desafios dos funcionários. Caminiti (2020) relata os esforços de Diane Gherson como diretora de RH da IBM para aplicar políticas de trabalho em casa desde o início. Gherson realizou duas reuniões semanais com os funcionários para entender seus problemas e desafios, que ela usou para apoiar as políticas que ela apresentou aos líderes.

Os líderes estratégicos devem desenvolver uma visão e comunicar essa visão de forma ampla, para ajudar a orientar a formação e implementação de estratégias para alcançar essa visão. Esta forma de orientação é importante para estabelecer a direção da

organização para seu crescimento, tipos de produtos e mercado foco e para atingir as metas desejadas (Hitt et al., 2010). A mensagem a passar a GERH é o enfase de usar eficazmente o capital humano que os líderes estratégicos atraem e retêm os melhores talentos disponíveis dos funcionários e continuam a desenvolver as habilidades e capacidades dos funcionários, recompensando o desenvolvimento de habilidades da equipa e usando esse talento da melhor forma para a organização (Yi-ying Chang, 2016).

H2a: A liderança influencia positivamente GERH.

Desenvolver e manter uma cultura organizacional saudável deve ser uma prioridade dos líderes estratégicos. Uma cultura saudável coloca ênfase nos valores fundamentais de inovação, aprendizagem e valorização do capital humano e ações da equipa. Os líderes transformacionais são atraídos pela necessidade de transformar os indivíduos, equipas e empresas, indo além do status quo e, podem afetar a capacidade das empresas de inovar e se adaptar (Wei & Ling, 2015).

Os líderes estratégicos eficazes devem operar sob condições de incerteza. Como tal, eles devem ver num ambiente volátil uma oportunidade e aplicar uma mentalidade empreendedora que permite identificar e explorar essas oportunidades em contextos com ambiguidade significativa (McGrath & MacMillan, 2000) Os líderes organizacionais devem confiar nos seus instintos e insights, fornecidos por profissionais de recursos humanos, para garantir que a sua organização e os funcionários se sentem apoiados (Hitt, Haynes & Serpa, 2010).

A atual crise global de saúde do COVID-19 é uma realidade e considerada um momento de paradigmas até então inexistentes (Gopinath, 2020). Com os sistemas sociais, económicos e de saúde à beira do colapso, é impossível saber como será o novo mundo, mas sua forma dependerá dos líderes. Os funcionários olham para os seus líderes e procuram orientação nas suas atividades do dia a dia. Pye (2005) sugeriu que a liderança deve responder a essas mudanças ajustando as suas competências, entendendo rapidamente a situação e respondendo a ela confiando no seu instinto e profissionais de GERH para delegarem as competências autónomas aos seus funcionários.

No decorrer esta pandemia, as organizações florescerão sob um líder que desempenhe funções importantes e com propósito; compartilha liderança; comunica; garante o acesso aos funcionários de tecnologia; prioriza a estabilidade emocional do funcionário; mantém a saúde financeira; promove resiliência organizacional (Dirani et al., 2020). Por último, os

autores fazem recomendações sobre o papel estratégico que a GERH pode desempenhar para ajudar e desenvolver líderes durante esta pandemia: fornecendo dados de campo sólidos e confiáveis; expandindo a sua rede profissional; promoção da inovação; garantia de aprendizagem contínua; facilitar reuniões regulares; criar uma plataforma para comemorar com os funcionários. Os líderes precisam confiar na GERH agora mais do que antes, e delegar a autonomia aos seus funcionários tornando-os mais intraempreendedores.

H2b: A liderança influencia positivamente a cultura do IE.

Com base na revisão da literatura verifica-se que os desenvolvimentos teóricos e os modelos conceituais, apresentados até à data, não congregam estas abordagens – GERH e IE. Assim, procura-se aferir sobre as hipóteses de investigação apresentadas através do estudo quantitativo.

3.2 Proposições de Investigação

Numa segunda fase deste estudo procura-se encontrar de que forma as dinâmicas relacionais (Liderança, cultura e práticas individuais) podem ser o fio condutor da GERH e o IE, nesta fase através de um estudo qualitativo.

Alguns autores (Mahoney & Pandian, 1992; Wrighttetai, 1994; Coff, 1999) consideram a GERH como um recurso da empresa, e equiparam-no com o conhecimento agregado de habilidades e experiências que possuem. Ser ágil e inovador parece ter-se tornado um pré-requisito para o crescimento de longo prazo e sucesso para quaisquer organizações que operam em um ambiente cada vez mais volátil, incerto, complexo e mundo ambíguo. Estes pré-requisitos, por sua vez, dependem de as habilidades da organização em aproveitar comportamentos, talentos e atividades empreendedoras num nível de equipa como motores de agilidade estratégica contínua e inovação por meio de uma gestão eficaz (Song et al., 2019).

Nas condições de hoje, o sucesso a longo prazo e a vantagem competitiva das empresas dependem de dar importância a humano porque muitos dos recursos pertencentes às empresas podem ser imitados, exceto para os recursos humanos (Choi et al., 2019). Portanto, é importante garantir que os recursos humanos realizem suas atividades de forma voluntária. Em outras palavras, a motivação de indivíduos para trabalhar é um fator

importante para o sucesso da empresa (Kelley et al., 2009). No entanto, o ponto a ser observado aqui é que os seres humanos não agem apenas por motivos económicos e que possuem uma série de necessidades como ser social. Além disso, a maioria das empresas de hoje reconhece que uma equipa bem treinada é um fator crítico de sucesso para elas (Xing et al., 2020a).

Outro fator que afeta o sucesso das empresas são os funcionários bem preparados. Para isso, as atividades de formação realizadas nas empresas são de grande importância. Negócios no ponto de partida devem levar em consideração fatores de formação e motivação. Além disso, a formação pode ser alcançada pelo aumento da produtividade individual e organizacional, um dos principais objetivos da GERH (Xing et al., 2020a).

Para que os RH recrutem pessoas adequadas, é necessário saber em pormenor as características pessoais e sociais exigidas pelo trabalho. Essas determinações são realizadas por meio de negócios análise (Jackson & Schuler, 2015). A análise de negócios é a base da gestão de recursos humanos. Sem realizar um completo análise de todas as tarefas, é difícil desempenhar suficientemente outras funções de recursos humanos. Uma avaliação completa de todo o escritório, assuntos operacionais, técnicos e administrativos, análise de negócios para salário, formação, desempenho as decisões de avaliação e publicidade fornecem uma base sólida (Xing et al., 2020b).

Segundo Ahammad et al. (2020), a formação é uma atividade vital em todas as organizações, desempenha um papel importante na determinação da eficácia e eficiência da organização. No entanto, para cumprir esse papel, a educação deve ser realizada dentro do quadro de um programa sistemático e, acima de tudo, deve ter como objetivo aumentar a qualidade mental. Nesse contexto, antes de mais nada, as mentes dos funcionários, colocar a missão, filosofia e propósito da empresa, os conceitos de qualidade, eficiência e comprometimento devem ser adotados. Caso contrário, os benefícios esperados da educação não podem ser obtidos (Ren & Jackson, 2019). Os programas implementados nas empresas trazem muitos benefícios tanto para as empresas, como para o indivíduo, a equipa e a relação de grupo (Ahammad et al., 2020a)

Estas condições de mudança e a perspectiva das pessoas foram reunidas sob uma unidade, e criaram a GERH com uma nova dimensão de práticas individuais e focas em cada individuo (Ahammad et al., 2020b).

P1: A GERH implementa práticas individuais na empresa.

Pinchot (1985) evidencia que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas, e descreve o que chama os dez mandamentos do intraempreendedor: 1) lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão; 2) faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função; 3) vá trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido; 4) forme uma equipa sólida; 5) peça conselhos antes de solicitar recursos; 6) deixe de lado o orgulho da autoria; 7) divulgue a credibilidade ao quebrar regras; 8) lembre-se dos principais interesses da empresa e dos seus clientes; 9) respeite os seus patrocinadores; 10) faça menos promessas e mais entregas e seja leal com as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Lengnick-hall et al. (2011) propõem que a capacidade de uma empresa para desenvolver resiliência organizacional seja alcançada através da GERH através de pessoas e recursos para criar competências individuais entre os funcionários principais, que, quando agregados no nível organizacional, possibilitam às organizações absorver a incerteza de forma eficaz, desenvolver respostas específicas da situação às ameaças e, por fim, se envolver em atividades transformadoras para que possam capitalizar em surpresas disruptivas que potencialmente ameçar sua sobrevivência

As evidências no estudo de Castrogiovanni & Urbano (2005) mostram que a criação de relações pessoais e o desenvolvimento de uma comunicação aberta entre proprietários-gestores e funcionários, e entre os próprios funcionários, podem ajudar a explicar a dinâmica dos comportamentos empreendedores nas pequenas empresas. A abertura na comunicação é importante, não só para promover as atividades de IE, mas também para criar o ambiente de trabalho mais adequado para a realização de outras práticas individuais de gestão de recursos que estimulem comportamentos empreendedores.

P2: As práticas individuais influenciam positivamente o IE.

Em termos simples, sincronicidade é a experiência de ocorrerem dois (ou mais) eventos que coincidem de uma maneira que seja significativa para a pessoa (ou pessoas) que vivenciaram essa "coincidência significativa", onde esse significado sugere um padrão subjacente, uma sincronia (Jaworski, 2019). A sincronicidade difere da coincidência, pois não implica somente na aleatoriedade das circunstâncias, mas sim num padrão subjacente ou dinâmico que é expresso através de eventos ou relações significativas.

Os líderes estratégicos podem também melhorar o contexto organizacional para o empreendedorismo, reforçando uma cultura de apoio à inovação e fornecendo as estruturas orgânicas (caracterizadas por autoridade descentralizada e relações informais entre os participantes) que facilitam o desenvolvimento da inovação (Dirani et al., 2020). Um forte sistema de GERH é aquele em que as mensagens pretendidas pelos líderes da organização são entendidas e interpretadas corretamente pelos funcionários, e que orientam os seus comportamentos individuais e que se agregam para criar capacidades organizacionais (Lengnick-hall et al., 2011).

A cultura organizacional também pode relativizar e reduzir significativamente os conflitos nas organizações. Neste contexto, diferentes atitudes dos funcionários podem ser gerenciadas de forma mais eficiente, representando assim um problema menor ao trazer a gestão decisões (Logofătu, 2019). A cultura pode influenciar as atitudes e o comportamento dos funcionários no trabalho. Uma forte cultura é um bom motivador, pois contribui para a identificação dos funcionários com a organização, bem como criar o sentimento de pertença à organização (Janićijević, 2008). Uma cultura organizacional positiva (Robbins et al., 2010) é definido como uma cultura que enfatiza a construção de pontos fortes do funcionário; recompensar mais do que punir e enfatizando não apenas a eficácia organizacional, mas também o crescimento dos indivíduos.

O papel da GERH torna-se crítico e enfatiza a importância do capital humano e bem-estar no local de trabalho. Portanto, a organização precisa cuidar dos seus ativos mais valiosos, o capital humano (Choi et al., 2019). Outra função da GERH é ser um elo entre funcionários e líderes. Eles precisam expressar as preocupações dos funcionários sobre o trabalho, sugerir soluções aos líderes de como proceder. Certificar-se que os líderes escutam e fornecem capacitação psicológica e apoio de supervisão para os seus funcionários (Rehman et al., 2020). Também é essencial manter os funcionários atualizados e informados do estado atual do negócio (Sirén et al., 2017).

A gestão das atividades na organização deve garantir a satisfação, motivação e alto desempenho da força de trabalho. GERH visa garantir a superioridade da empresa, combinando os desejos individuais e organizacionais, as metas dos funcionários para o crescimento e desenvolvimento da organização (Ren & Jackson, 2019). A GERH e o IE incluem a presença de pessoal e o recrutamento e seleção de colaboradores, por outro lado, a formação, desenvolvimento, avaliação e concessão de direitos. Como função individual garantir que as necessidades dos funcionários sejam atendidas de acordo com o seu

desenvolvimento profissional (Entrialgo et al., 2000; Rehman et al., 2020). Assim e com base no que foi analisado ao longo da revisão literária assenta a terceira proposição.

P3: Liderança, cultura e práticas individuais são sincronicidades da GERH e do IE.

De seguida, o modelo proposto (figura 2) resulta da agregação das abordagens apresentadas anteriormente e que assenta nas hipóteses e proposições apresentadas anteriormente. O mesmo representa um sistema flexível que é facilmente adaptado nas empresas (apesar de cada uma ter características próprias) pela sua abrangência, pois qualquer empresa tem as abordagens apresentadas, porém carecem de serem identificadas, alinhadas e coordenadas. Assim, a importância e a necessidade de se concetualizar a GERH como um conjunto de práticas, decorre do esforço de recolher evidencias empíricas que pudessem tornar válida a premissa de que a sua presença teria algum impacto distintivo nas organizações. Este ponto de vista é igualmente fruto de alguns fatores contextuais como a influência de modelos de gestão. A conceção de um novo modelo tem como objetivo contribuir para o preenchimento desta lacuna identificada no desenvolvimento desta área.



Figura 2 - Modelo conceitual: sincronicidades da GERH e IE

Através deste modelo pretende-se verificar se os fatores que caracterizam a GERH influenciam os fatores do IE.

Capítulo 4 | Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho agrega uma metodologia quantitativa (mediante a análise estatística de uma amostra de empresas, com recurso a um questionário) e qualitativa (mediante a análise de um estudo de caso, com recurso a entrevista). Isto porque a natureza do trabalho desenvolve-se na correlação e comparação entre as diferentes variáveis da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e do Intraempreendedorismo (IE). Pretende-se caracterizar a amostra, descrever os instrumentos de medição, os procedimentos metodológicos e a análise estatística utilizada. Posteriormente através do estudo qualitativo propõe-se um estudo de carácter exploratório e devido aos próprios objetivos do trabalho que procuram apreciar uma situação *in loco* de uma empresa com características específicas identificando as características e metodologias implementadas, num tema que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas (GERH, IE, liderança, cultura organizacional e práticas individuais).

Deste modo, para efeitos do nosso estudo será realizado um paralelismo entre os fatores destas duas dimensões ou seja, Cultura organizacional (Confiança e respeito; Diálogo, comunicação e poder; Mudança e adaptação; Inovação e criatividade; Satisfação/Participação e Proatividade) vs Ambiente organizacional, proatividade, criatividade e inovação, produtos inovadores; Estrutura organizacional (Trabalho em equipa e colaboração; Atribuição e divisão de poder; Flexibilidade e adaptação; Gestão participativa; Visão generalista) vs Práticas Individuais; Liderança (Colaboração entre gestores; Organização autodirigida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogénea; Motivação e compromisso) vs Estilo e orientação, Estratégia.

4.1 Objetivo e Questões de Investigação

O método escolhido para o desenvolvimento da investigação dependeu, em grande parte, das questões que se procurou dar resposta, e dos objetivos da investigação. Tendo em conta estes aspetos, o tipo de pesquisa escolhido foi misto que combina técnicas de pesquisa qualitativas e quantitativas, uma vez que não foram encontrados estudos que façam a ligação das premissas desta investigação.

O objetivo deste estudo é introduzir contributos científicos que permitam, num primeiro momento, integrar e sintetizar as evidências nestes dois domínios - GERH e IE e, num segundo momento, procurar-se-á explorar os processos organizacionais e confirmar lógicas relacionais, explorando o papel da GERH e do IE.

Pretende verificar-se se a GERH influencia a Cultura organizacional e as práticas individuais; posteriormente verificar se os fatores do IE (Ambiente organizacional, Criatividade e inovação, Produtos inovadores, Proatividade, Estrutura organizacional, Comunicação, Estilo e orientação gestora, Estratégia e propensão ao risco) são influenciados pela Liderança; por último verificar se a GERH e o IE, tem como base a Liderança, Cultura Organizacional e as práticas individuais.

De uma forma geral, a literatura em Recursos Humanos (RH) tem-se focado fundamentalmente nas práticas de RH. Desde o final dos anos 1990, com a publicação de McKinsey 'War for Talent', sobre a investigação de diretores executivos (CEOs), tem-se focado a necessidade das empresas em atrair, motivar, desenvolver e reter talentos. De uma perspetiva económica, define-se os RH relacionados com os conhecimentos, habilidades, onde o principal foco revela-se através da forma como os indivíduos fazem escolhas sobre investimentos. A este aspeto, Becker et al. (1999) observaram que a análise dos RH inicia-se com o pressuposto de que os indivíduos decidem sobre a sua educação, formação, cuidados médicos, tendo como base a ponderação de custos e benefícios.

Por outro lado, a linha de Psicólogos aborda o conceito de RH através de uma perspetiva distinta, ou seja, comparam o RH com fatores como o conhecimento, habilidades, capacidades e outras características dos indivíduos (Ployhart e Moliterno, 2011). Miller, Wilson, e Hickson e (2004) defendem que muitas organizações implementam as mais recentes abordagens para a eficiência organizacional, na esperança de alcançar um desempenho superior, mas muitas vezes são incapazes de colher todos os benefícios das suas próprias atividades. Uma das principais razões para isso é a falta de organização que proporcione uma abordagem integrada que alinhe as dimensões do sistema.

Percebendo a importância da GERH numa organização o IE é considerado útil, mas talvez totalmente inconsequente numa organização avessa à mudança, ou numa organização cujos clientes não a procuram, ou numa organização cujos gestores são apologistas de mudanças desde que tal não faça perigar o seu status quo, o IE pressupõe um nível de desapego que não é comum encontrar-se, pelo que no limite tem contornos culturais (Moriano et al., 2012); como pode um gestor ser verdadeiramente paladino da mudança,

se não admitir patrocinar atividades que ponham em causa a sua autoridade, a sua posição, e o seu próprio emprego? Este exemplo, limite é certo, põe em evidência os limites morais da mudança, num período em que a Europa necessita de bases solidas na organização das empresas.

Com base nos objetivos propostos, são levantadas as seguintes questões de investigação:

- **Q.1 Existem dinâmicas relacionais entre a GERH a IE?**
- **Q.2 Como a GERH permite a flexibilidade para implementar uma cultura assente no IE?**
- **Q.3 Porque existem sincronicidades entre a GERH e o IE?**

O modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora propícia a aprendizagem, pois encoraja a inovação, a franqueza, o trabalho em equipa e o engajamento nas tarefas entre participantes do processo. Esta problemática norteia as questões de pesquisa desenvolvidas para este estudo com o qual se pretende através das dimensões referenciadas no nosso modelo (GERH, IE, Liderança, Cultura Organizacional e Práticas Individuais).

4.2 Seleção e Recolha de Dados

O método escolhido para o desenvolvimento da investigação dependeu, em grande parte, das questões que se procurou dar resposta, e dos objetivos da investigação. Tendo em conta estes aspetos, a presente investigação integra dois tipos de pesquisa - quantitativa (inquérito por amostragem) e qualitativa (por entrevistas).

A abordagem quantitativa, escolhida numa primeira fase, é uma forma de recolher dados primários sobre uma amostra da população estudada, com o objetivo de obter a informação num determinado momento ao menor custo possível (Varginha, 2019). No entanto, deve ter-se em conta que o recurso à técnica por amostragem apenas garante resultados aproximados e não exatos como seria possível pela observação exaustiva da população.

O universo em estudo corresponde a diretores de recursos humanos de grandes empresas portuguesas (+ 250 funcionários). Para tal acedeu-se ao estudo '1000 Maiores Empresas em Portugal', realizado pela consultora Informa D&B, em conjunto com o Expresso e a Deloitte. As 1000 Maiores Empresas em Portugal, num universo total de cerca de 311 mil

empresas com atividade comercial, representam cerca de metade do volume de negócios e das exportações de todas as empresas e quase um quarto do emprego das empresas. Para se atingir uma amostra validada de 100 empresas foram enviados questionários (Anexo 2), por *email*, a 750 empresas. O inquérito por questionário é um dos métodos de recolha de dados que pode ajudar a explicitar um determinado conceito (Hernandez & Sheriff, 2014). Através do questionário o investigador consegue dirigir-se ao sujeito para obter a informação procurada, tendo como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses (Quivy & Campenhout, 1998). Neste sentido, o instrumento utilizado foi o questionário à semelhança de algumas investigações realizadas no mesmo âmbito (Amberg & McGaughey, 2019; Niittymies & Pajunen, 2019; Nowiński & Haddoud, 2019; Sirén et al., 2017; Xing et al., 2020a).

O questionário foi enviado, apesar de todos os inconvenientes que lhe são inerentes, desde a dificuldade de aprofundamento de alguns aspetos, bem como, ao número reduzido de respostas que normalmente são obtidas. Os inquiridos não estão forçosamente dispostos a responder a não ser que vejam nisso alguma vantagem ou a importância da sua resposta (Quivy & Campenhout, 1998). Apesar de ter sido realizada uma apresentação a explicar tudo a que se propõe a investigação é difícil transmitir a importância das respostas para o futuro da atividade/empresa. No entanto, a escolha recaiu pela ampla utilização do instrumento em investigações do mesmo tipo e pelas vantagens que lhe estão associadas.

No questionário, os inquiridos forneceram informações sobre o seu grau de concordância com algumas afirmações relativamente à confiança, compromisso afetivo, papel da liderança e dos RH, práticas individuais e cultura organizacional: As dinâmicas existentes entre GERH e o IE nas grandes empresas portuguesas. A escala utilizada teve em conta que deve proporcionar uma medida forte que permita a operacionalização quantitativa da medida (Hair et al., 2010; Marôco, 2010). A escala utilizada foi do tipo Likert com 5 pontos de avaliação do grau de concordância atribuída sendo 1 – “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente”. Foi realizado um pré-teste, através da disponibilização do questionário online, para identificar possíveis melhoramentos ao questionário. O questionário final, enviado para as empresas, que aceitaram colaborar com a investigação. O processo de operacionalização do questionário, enviado para as empresas e recolha das respostas decorreu entre os dias 16 de fevereiro de 2020 e 27 de março do mesmo ano. Foram recebidos 116 questionários preenchidos, mas 16 desses questionários, por se encontrarem muito incompletos, foram excluídos e considerados válidos 100 questionários para a investigação.

Numa segunda fase da investigação, foi desenvolvida uma abordagem qualitativa assente em estudo de caso. No entanto, os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única empresa (estudo de caso único) ou diferentes empresas com vista a permitir a pesquisa de diversas situações e/ou acontecimentos. A análise resulta normalmente em estudos de caso únicos, detalhados para cada acontecimento e situação (Veloso 2007). É importante a decisão de usar um estudo singular ou múltiplo, pois “focar um caso singular obriga a devotar cuidadosa atenção a esse caso” (Duarte, 2008).

Com recurso à mesma base de dados, selecionou-se uma empresa, para o estudo de caso. No entanto devido ao atual cenário de pandemia o estudo não se conseguiu desenvolver ou porque as empresas reduziram drasticamente os seus recursos humanos ou porque não havia disponibilidade por parte dos responsáveis, que alegavam falta de tempo devido ao alinhamento de mercado ou por último porque não se sentiam preparados para estas questões no atual cenário socioeconómico. Optou-se, por haver material e disponibilidade dos representantes, por se aplicar um estudo de caso ao Grupo Salvador Caetano (GSC) (tabela 5).

Tabela 5 - Caracterização Grupo Salvador Caetano

Grupo Salvador Caetano	
N.º Colaboradores	7152
Localização/Sede	Vila Nova de Gaia
Líder	Conselho de administração – Presidente: Eng. Salvador Caetano
Negócio	Indústria, distribuição e retalho automóvel e serviços
Antiguidade	Fundada em 1946 (75 anos)

A opção por uma única organização prende-se com o facto de não existir investigação substancial sobre o tema e porque se pretende obter um resultado que possa refletir que o desenvolvimento e implementação da GERH e do IE pode ser uma vantagem em qualquer tipo de organização devido à sua transversalidade, pois o âmago do estudo é a vertente da aquisição de aprendizagem e do comportamento humano nas organizações.

No que respeita, à escolha da empresa a analisar, esta resulta da revisão da literatura já consolidada, onde a GERH e o IE têm uma maior aceitação e facilidade de implementação; sendo um estudo inovador, em que faz a ligação das duas temáticas com uma forte componente nos líderes e na cultura, o período que se vive avizinha-se como um objeto de estudo adequado à presente investigação em que a situação provocada pela pandemia do

Covid-19 desencadeou um conjunto de efeitos macro e micro económicos em todo o tecido empresarial português onde as palavras de ordem são a adaptação e flexibilização.

As entrevistas foram feitas à Diretora de Recursos Humanos e Marketing Corporativo ((DRH&MC) e à Gestora de RH, entre os dias 7 de setembro de 2020 e 19 de fevereiro de 2021, via Teams devido ao atual cenário Covid19 em que se privilegiam as reuniões por plataformas virtuais. Esta opção justifica-se, primeiro, por se tratar também de um estudo de caráter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que procuram apreciar uma situação in loco de empresas, num tema que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas (GERH e IE).

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Yin, 2011). Com estudos de caso pretende-se analisar os resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem gerar informação mais detalhada, mais rica e mais útil para o fenómeno a ser observado (Patton, 1990). Também Gómez, Flores e Jiménez (1996) referem que o objetivo geral de um estudo de caso é explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar. O estudo de caso serve assim para investigar um fenómeno atual no seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas (Guerra, 2006). Trata-se, ainda, de um método dinâmico utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil isolar um a um, e o resultado que se procura é o produto da interação destes (Neves, 1996).

Assim, trata-se de uma pesquisa em que se levantam problemas, sugerem-se conjunturas, e procura-se contribuir para a reflexão teórica e pragmática do tema. A utilização do estudo de caso justifica-se, ainda, tendo em vista a necessidade de uma análise mais profunda dos dados investigados (Araújo et al., 2008). Para tanto, utilizam-se as técnicas de entrevista em profundidade e análise de conteúdo, além de observações e pesquisa de dados secundários (documentos internos da empresa).

Com base na proposta do modelo de análise, desenhou-se ainda um guião (Anexo 3) com perguntas abertas, baseado no cruzamento dos fatores da GERH e do IE. O guião é composto por 6 pontos distintos. A pesquisa realizada teve por objetivo verificar junto da empresa selecionada, como a área de recursos humanos juntamente com a direção/gestores, conduzem as suas práticas. Nesta recolha foram considerados os seguintes aspetos: identificação da empresa, práticas de GERH, implementação do IE,

liderança, cultura organizacional e práticas individuais. Participaram na entrevista a diretora e gestora de recursos humanos da empresa.

No segundo momento da análise qualitativa e de acordo com Yin (2011), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas: documentos, registos documentais, entrevista, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com base nos objetivos de investigação, os dados para este estudo foram recolhidos para além da entrevista, mediante a observação e consulta de documentos oficiais, como a apresentação formal da organização aos seus clientes no site da empresa, para além de outros documentos internos da empresa (Tabela 6). As pessoas entrevistadas posicionam-se nos níveis superiores das empresas, com posições de Direção Financeira e dos Recursos Humanos.

Tabela 6 - Fontes da recolha de dados internos

Grupo Salvador Caetano	
Período de recolha documentação	1.10.2020 a 19.02.2021
Troca de e-mails	Sim
Página da Internet	www.salvadorcaetano.pt
Documentos Internos	Manual de qualidade Manual de acolhimento Políticas internas Fundação Salvador Caetano
Email	aurea.mendes@salvadorcaetano.pt
Nº de entrevistados	2
Funções	Gestora de RH (Áurea Mendes); Diretora da Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano (Paula Arriscado)
Data das entrevistas	27.09.2020/ 19.10.2020 / 06.01.2021 /19.02.2021
Duração	6h (1:30h cada)

4.3 Tratamento de Dados

Para a realização da análise quantitativa dos questionários, procedeu-se à análise de modelos equações estruturais (MEE). Este processo foi aplicado em duas fases, com recurso ao software Amos (v.22, SPSS, An IBM Company, Chicago, IL). Realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) para confirmar o modelo de medida. A fiabilidade dos construtos foi estimada através da fiabilidade compósita (FC) e os valores superiores ao

critério de .70 foram considerados fiáveis (Marôco, 2014). A variância extraída média (VEM) foi estimada para avaliar a validade convergente e os valores maiores a .50 foram considerados por demonstrarem validade convergente (Marôco, 2014). A Validade discriminante dos fatores foi avaliada pela comparação da VEM com os quadrados das correlações entre fatores (Marôco, 2014). Considera-se existir validade discriminante sempre que o quadrado da correlação entre dois fatores foi inferior ao VEM de cada fator. A existência de outliers foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D2) e a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) nas suas formas uni- e multivariada, esperando que os valores sejam $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$ Marôco (2014).

Por último, realizou-se a análise da Multicolinearidade, que prevê que as variáveis explicativas sejam linearmente independentes, ou seja, que não seja revelada qualquer Multicolinearidade. A Multicolinearidade deve ser analisada numa perspetiva do maior ou do menor afastamento das situações. Pode verificar-se a existência desta, através do do VIF (*variance inflation factor*), dos valores próprios, do *Condition Index* e da proporção da variância (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo Pestana & Gageiro (2014), a proporção da variância ou tolerância indica o grau de colinearidade das variáveis, podendo o valor indicativo variar entre 0 e 1 (quanto mais próximo for de 0 maior a Multicolinearidade), logo os valores devem ser os mais próximos de 1 para melhor resultado. Na posição inversa, situa-se o VIF que indica a capacidade de cada variável ser explicada por outras variáveis. Os valores devem ser menores que 10, revelando menor Multicolinearidade. Relativamente aos pesos fatoriais estandardizados (fator loadings) tem como valores de referência superiores a $\lambda > .05$ (Maroco, 2014).

Numa segunda fase a análise de MEE foi utilizada para testar as hipóteses de investigação. A adequação dos dados tanto para a medição do modelo estrutural foi estimada através de uma variedade de índices de qualidade de ajustamento (Marôco, 2014). A significância dos pesos estruturais foi analisada utilizando os valores de Z calculados pelo Amos e a significância estatística foi assumida para valores superiores a .05. Para a caracterização da amostra foi realizada uma análise de frequências relativamente a cada questão com recurso ao programa estatístico IBM SPSS Statistics 22.

Relativamente à análise qualitativa, visa responder a questões “como” e “porquê”. Pretende-se avaliar se as proposições foram (ou não) demonstradas, explicitando a sua contribuição para a teoria, quer pela sua modificação, quer pela sua confirmação. A análise

dos dados foi baseada numa análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Berelson (1952), é “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerar como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qualquer que seja a comunicação. Segundo Moraes (2011), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspetos e fenómenos da vida social de outro modo inacessíveis.

Capítulo 5 | Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Análise Quantitativa

5.1.1 Seleção da Amostra

De seguida realiza-se uma breve caracterização da amostra, relativamente a algumas informações fornecidas no questionário tais como: género, idade e sectores de atividade económica. As respostas obtidas são apresentadas sumariamente, nas tabelas e gráfico a baixo apresentadas, com o número de inquiridos que responderam e o peso das respostas sobre o total da amostra. Relativamente ao género (Tabela 7), o número de inquiridos foi relativamente superior no género feminino. O género masculino corresponde a 39 inquiridos e o género feminino corresponde a 61 inquiridos. A idade dos inquiridos situa-se maioritariamente na faixa etária dos 45-54 anos (41 inquiridos) sendo que as faixas etárias dos 35-44 anos e 55-64 anos apresentam os valores seguintes mais significativos, 48 inquiridos. As faixas etárias dos extremos são as menos representativas perfazendo 11% do total.

Tabela 7- Género e Idade dos inquiridos

Género	N.º Inquiridos	% amostra
Masculino	39	39%
Feminino	61	61%
Total	100	100%
Idade	N.º Inquiridos	%
≤24	0	0%
25-34	6	6%
35-44	32	32%
45-54	41	41%
55-64	16	16%
≥65	5	5%

Nos setores de atividade económica, como se pode verificar na figura 3, as respostas mais significantes acima dos 25% foram de Outros setores de atividade, acima dos 10% o comércio por grosso e a retalho e atividades de saúde humana e apoio social, todos os outros foram abaixo desta percentagem.

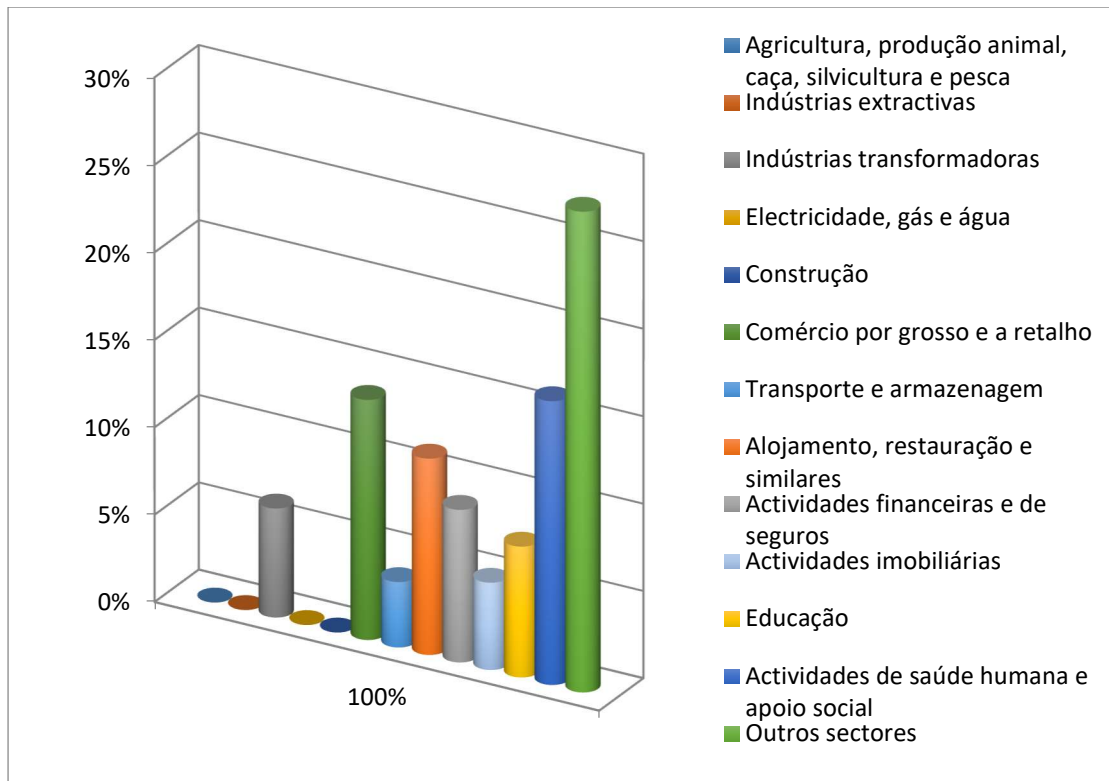


Figura 3 - Setores de atividade económica

Efetuiu-se a análise de fiabilidade do questionário, e obteve-se um valor de Alfa de Cronbach igual a 0.972 o que indica que os resultados ao questionário nos 49 itens têm índice bastante elevado de fiabilidade.

5.1.2 Medidas

No questionário foram incluídas questões sobre As escalas de medida do questionário utilizado consistiram em itens que representam os conhecimentos e opiniões dos entrevistados sobre gestão estratégica de recursos humanos, intraempreendedorismo, liderança e cultura organizacional. Para o delineamento do questionário foram utilizadas escalas existentes para a Gestão de Recursos Humanos, adaptada de Neves (2000), para o Intraempreendedorismo, adaptada de Antoncic & Hisrich, (2001) e Zahra et al. (1999), para a Liderança (Bass, 1999) e para a Cultura organizacional, as escalas utilizadas por Neves (2000). Todos os itens que medem essas variáveis e as escalas são discutidos abaixo.

5.1.3 Análise de Dados

Para descrever a amostra dos inquiridos, foram calculadas as estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) das variáveis incluídas na pesquisa.

Com vista à validação das hipóteses em estudo foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM), sendo o método de estimação utilizado foi o método dos mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares - PLS), método atualmente bastante disseminado na área das ciências empresariais (J. F. Hair et al., 2020; Wichaisri, S., & Sopadang, 2017). A utilização do PLS-SEM em alternativa aos SEM baseados em covariâncias (CB-SEM) deveu-se aos itens não seguirem a distribuição normal, uma assunção da distribuição dos dados em CB-SEM, e à dimensão amostral não permitir a estimação com base em CB-SEM (J. Freeman & Styles, 2014; J. F. Hair et al., 2019, 2020; Sarstedt et al., 2019).

Para confirmar a estrutura fatorial do instrumento utilizado foi necessário examinar a fiabilidade e validade dos indicadores usados na representação e medição dos conceitos teóricos (J. F. Hair et al., 2019, 2020; Sarstedt et al., 2019). A validade de construto é a grandeza pela qual um conjunto de itens reflete o construto teórico latente que pretendem medir e a fiabilidade de um instrumento refere-se à propriedade de consistência e reprodutividade da medida (J. F. Hair et al., 2019, 2020; Sarstedt et al., 2019).

No presente estudo a validade dos construtos foi avaliada através de: (1) fiabilidade compósita (CR), ($CR > 0.70$), pois não é influenciada pelo número de itens existentes em cada construto, ao contrário do Alpha de Cronbach pois utiliza cargas dos itens extraídas do modelo estimado; (2) validade fatorial (cargas fatoriais superiores a 0.5 idealmente superior a 0,7); (3) validade convergente, através da *average variance extracted* (AVE), assumiu-se que existia validade convergente quando ($AVE > 0.50$); e (4) validade discriminante, em que a raiz quadrada da AVE de dois construtos deve ser superior à correlação entre esse dois fatores (Barroso et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2010; Joseph F. Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Na Tabela 8 apresenta-se uma síntese dos critérios para a análise da validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados utilizado.

Tabela 8 - Indicadores de validade do instrumento

Estatística	Valores de referência
Validade Factorial	≥ 0.5 , ideally ≥ 0.7
Validade Convergente	$AVE_j \geq 0.5$
Validade discriminante	$AVE_j \geq R^2$
Confiabilidade Composta	$CR \geq 0.7$
Alfa de Cronbach	≥ 0.60

Uma vez que não existem medidas de bondade de ajustamento global adequadas para os modelos estimados com PLS como nas metodologias de equações estruturais baseadas nas covariâncias, os modelos estruturais estimados por PLS são avaliados através da análise dos valores do coeficiente de determinação (R^2 superior a 25%) para os construtos endógenos e do valor da raiz quadrada média padronizada residual (GERH inferior a 0,08). Na estimação dos modelos estruturais, para determinação das estatísticas t , e respetiva significância estatística, aplicamos o procedimento de *bootstrapping* (com uma amostra de 2000 bootstraps).

Todos os cálculos foram efetuados recorrendo aos *softwares* SmartPLS versão 3.3.2 (Ringle et al., 2015) e IBM SPSS versão 27.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

5.1.4 Validade e Confiabilidade de Construtos

Para todas os construtos, as cargas fatoriais, o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita apresentam valores acima dos limites exigidos de 0.7 e 0.5, respetivamente. Para todas os construtos a AVE está acima do limite de 0.5. Para testar se os construtos eram suficientemente diferentes entre si, a validade discriminante foi inspecionada usando o critério de Fornell e Larcker (1981), que exige que a AVE de um construto seja maior que o quadrado de sua maior correlação com qualquer construção. Na Tabela 9 visualizam-se os resultados referentes às estatísticas descritivas, fiabilidade e validade dos construtos latentes. Observa-se que os diversos construtos possuem níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente, e validade discriminante podendo-se considerar válidos e fiáveis para serem utilizados.

Tabela 9 – Validade e confiabilidade do construto

	Range	Mean	SD	Factor loading	AVE	CR	Alpha	AVE > Corr ²
GERH	1.3 - 5	3.7	0.9		0.71	0.92	0.90	0.71 > 0.63
Gestão do emprego	1 - 5	3.5	1.2	0.65	0.69	0.81	0.75	
As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	1 - 5	3.6	1.4	0.78				
A evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho	1 - 5	3.4	1.5	0.87				
Formação e Desenvolvimento	1 - 5	3.8	1.0	0.96	0.62	0.91	0.88	
A organização estimula o desenvolvimento das pessoas	1 - 5	4.0	1.3	0.84				
O tempo dedicado á formação profissional é bem aproveitado pelos formandos	1 - 5	3.8	1.2	0.82				
Os conteúdos de formação são essencialmente práticos	1 - 5	3.6	1.2	0.76				
A organização incentiva os trabalhadores a aumentarem o nível de instrução e formação escolar	1 - 5	3.6	1.4	0.82				
A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	1 - 5	4.5	1.0	0.69				
É afixada a informação importante relacionada com a Gestão de Recursos Humanos	1 - 5	3.4	1.4	0.80				
Manutenção dos RH	1 - 5	3.6	1.0	0.90	0.68	0.87	0.77	
Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho	1 - 5	3.3	1.2	0.75				
O responsável pelos RH está disponível para ouvir os trabalhadores	1 - 5	3.9	1.3	0.86				
Os chefes elogiam os que fazem um bom trabalho	1 - 5	3.6	1.3	0.87				
Intraempreendedorismo	1 - 5	3.5	1.1		0.72	0.97	0.97	0.72 > 0.70
Recompensa as ideias e projetos inovadores dos colaboradores	1 - 5	3.3	1.4	0.82				
Dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos	1 - 5	3.7	1.2	0.90				
Tem tendência para assumir riscos	1 - 5	3.6	1.3	0.88				
Disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projetos experimentais	1 - 5	3.5	1.3	0.88				
Reorganiza os departamentos com o objetivo de aumentar a inovação	1 - 5	3.6	1.3	0.88				
Dá importância à inovação tecnológica	1 - 5	4.0	1.1	0.79				
Estabelece procedimentos que têm por objetivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras	1 - 5	3.6	1.2	0.82				
Possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores	1 - 5	3.5	1.3	0.82				
Investe em atividades para desenvolver novos produtos	1 - 5	3.6	1.3	0.86				
Recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação	1 - 5	3.3	1.3	0.87				
Promove e coordena atividades entre os departamentos para aumentar a inovação	1 - 5	3.3	1.3	0.79				
Dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras)	1 - 5	3.4	1.4	0.87				
Aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles	1 - 5	3.4	1.2	0.88				

Tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida)	1 - 5	3.6	1.2	0.84				
Liderança	1 - 5	3.4	1.2		0.76	0.96	0.94	0.76 > 0.67
Permite que os funcionários pensem em velhos problemas de novas maneiras	1 - 5	3.5	1.3	0.87				
Ajuda os funcionários a desenvolverem-se	1 - 5	3.6	1.4	0.94				
Fornecer aos funcionários, novas maneiras de olhar para coisas intrigantes	1 - 5	3.5	1.3	0.95				
Permite aos funcionários saberem a sua opinião sobre o que eles estão a fazer	1 - 5	3.6	1.3	0.92				
Permite que os funcionários façam o que querem	1 - 5	2.7	1.3	0.50				
Coloca os funcionários a repensar ideias que nunca tinham questionado antes	1 - 5	3.3	1.3	0.89				
Chama a atenção para o que os funcionários possam obter valias pelo que realizam	1 - 5	3.3	1.4	0.94				
Cultura organizacional	1.7 - 5	3.8	0.9		0.73	0.93	0.91	0.73 > 0.70
Apoio	1.4 - 5	3.8	1.0	0.87	0.69	0.92	0.89	
Apoio mútuo na resolução de problemas de trabalho	1 - 5	3.6	1.4	0.91				
Clima familiar	1 - 5	3.9	1.1	0.93				
Aceitação do erro	1 - 5	3.7	1.2	0.93				
Objetivos	1 - 5	3.7	1.1	0.84	0.85	0.94	0.91	
A administração especifica os objetivos a alcançar?	1 - 5	4.1	1.2	0.83				
Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	1 - 5	3.9	1.2	0.82				
É avaliado o desempenho?	1 - 5	3.9	1.3	0.78				
Inovação	1 - 5	4.0	1.0	0.55	0.66	0.85	0.74	
A empresa procura novos mercados?	1 - 5	3.7	1.1	0.79				
A empresa procura oportunidades no meio exterior?	1 - 5	3.8	1.2	0.81				
A empresa investe em novos produtos/serviços?	1 - 5	3.9	1.2	0.91				
A empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos/serviços?	1 - 5	3.9	1.1	0.86				
Procuram novas maneiras para fazer o seu trabalho?	1 - 5	3.7	1.2	0.78				

Note: Corr² = highest squared correlation between the model constructs

5.1.5 Teste de Hipóteses

Neste ponto, procede-se ao teste do modelo concetual resultante da revisão da literatura e das hipóteses estabelecidas. Para tal, recorreu-se à modelização de equações estruturais, técnica usada por diversas investigações (Chenet et al., 2010; Hennig-Thurau et al., 2002; Kim et al., 2010; Loureiro & González, 2008) com o objetivo de verificar as relações entre os diversos conceitos abordados na revisão da literatura. O uso desta técnica, segundo Marôco (2010), exige procedimentos de cálculo relativamente complexos para avaliar as relações de medida e estruturais hipotetizadas no modelo e as relações observadas nos dados recolhidos.

O modelo de medida final é representado na Figura 4 e na Tabela 10 são apresentados os pesos fatoriais (todos >0,7) e as squared multiple correlations (SMC) (todas >0,5) de cada uma das variáveis manifestas, incluídas no modelo, que permitem explicar suficientemente bem as variáveis latentes que lhe correspondem. O modelo estrutural estimado apresenta poder preditivo elevado ($R^2 \geq 60,7\%$), sendo 0.077 o valor do SRMR.

Tabela 10 - Coeficientes padronizados do modelo

Hypotheses	Paths	B	SD	p
H1a	GERH -> Cultura organizacional	0.78	0.05	0.000*
H1b	Cultura organizacional -> Intraempreendedorismo	0.55	0.11	0.000*
H2a	Liderança -> Intraempreendedorismo	0.35	0.10	0.001*
H2b	Liderança -> GERH	0.78	0.04	0.000*

Note: * $p < 0.05$; β – Standardized Coefficients; SD – Standard Deviation holdi

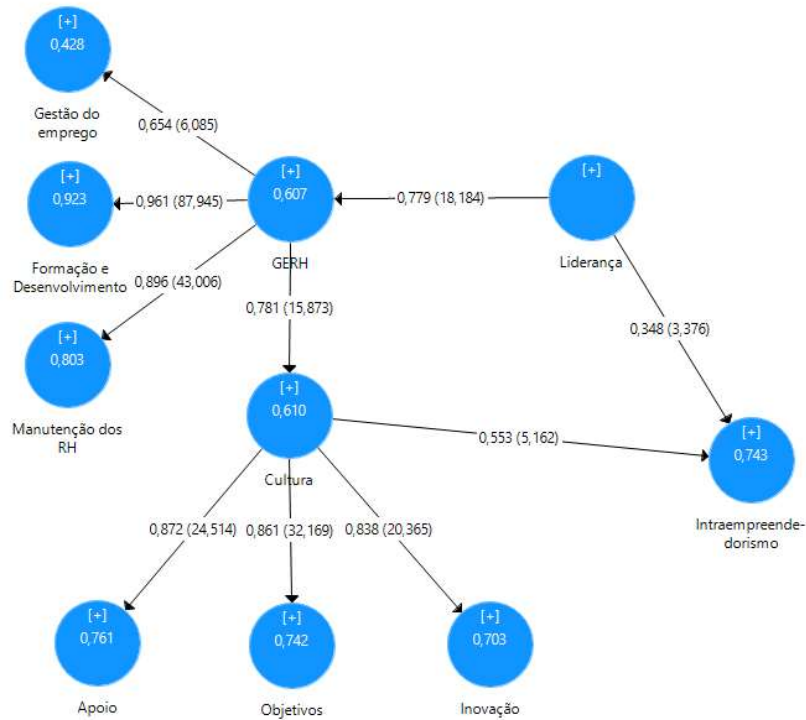


Figura 4 - Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória e R2 do fator endógeno do modelo estrutural

No que respeita à H1a: A GERH influencia positivamente a cultura organizacional, constata-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da GERH na Cultura organizacional ($\beta = 0.78$; $p < 0.001$).

Tsui e Wu (2005) sugeriram que certas práticas de RH, tais como a formação e a liderança de desenvolvimento para uma relação de trabalho que contribui para aumentar o desempenho. A cultura organizacional é influenciada por diversos autores internos, nomeadamente, os fundadores e/ou líderes e os recursos humanos. Independentemente da maior ou menor importância de acordo com o estágio da organização, atribuída aos fundadores e líderes, é unânime o reconhecimento do seu papel na construção da cultura de uma organização (Fontes, 2010).

Consubstancia-se que o contexto de gestão de desempenho está a alterar-se e, de acordo com Fletcher (2001), as diferenças culturais e o impacto das novas tecnologias representam áreas de investigação emergentes. A colaboração e coordenação entre as pessoas são cada vez mais exigentes e assume-se em forma de equipas de trabalho.

O estudo de Akhtar, Ding, & Ge (2008) identificou quatro práticas de GERH fundamentais para a conceção de sistemas de cultura organizacional como, a formação, participação, orientados para resultados avaliações, e oportunidades de carreira internos. E consideraram essas práticas como o "núcleo" da GERH em empresas chinesas.

De acordo com Schein (2001), a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Schein (2006) defende ainda que os valores e o modo de pensar dos líderes e dos gestores seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional (Merhi et al., 2008).

De uma forma geral, as práticas de gestão estratégica, tais como o planeamento, a cultura, e os atributos de controlo são fatores que influenciam o nível empreendedor da empresa, o seu comportamento e intensidade.

Em termos da H1b: *A cultura organizacional influencia positivamente o Intraempreendedorismo*, observa-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da Cultura organizacional no Intraempreendedorismo ($\beta = 0.55$; $p < 0.001$). O planeamento flexível concertado facilita um alto nível de intensidade de empreendedorismo, pelo facto de um sistema de planeamento flexível adicionado ao ambiente concertado permite que o plano estratégico se mantenha atualizado. Este fator é importante, já que o envolvimento do comportamento empreendedor não implica o abandono do que é racional e intencional (Pinchot & Pellman, 2004; Varginha, 2019, Schumpeter, 1936). O comportamento empreendedor implica que o ritmo do processo de inovação seja mais flexível, pois a essência do IE exige mudanças constantes (B. E. Kaufman et al., 2015; Markides, 1997). Embora, o processo empresarial se destine a manter a empresa em sintonia com a mudança ambiental, as empresas não são completamente livres de inercia.

A Cultura Organizacional com a sua importância relevante, não fica fora do contexto empresarial já que o seu comportamento interno e adaptação externa estão relacionados aos valores, arte, crenças, mitos, rituais, regras, costumes, tradições, linguagem e comunicação, entre outros, para obter a verdade e poder da organização. Portanto, a

identificação dessa cultura só é capaz também, por meios de estudo para a efetivação de estratégias (Motta, 1997).

Descrito como os "doadores" e "determinantes" de adaptação da cultura organizacional (Waldman & Yammarino, 1999), os CEOs e líderes transformacionais são qualificados para induzir os membros da organização, antecipar e adaptar-se à mudança ambiental (Jung, Chow, & Wu, 2003; Waldman, Javidan, & Varella, 2004). Por exemplo, de acordo com Kloter (1995), a propensão empresarial de uma empresa é reforçada na medida em que uma visão de transformação se infiltra na própria fibra da empresa. Os CEOs de transformação também são qualificados para incentivarem com entusiasmo a inovação (Howell & Higgins, 1990) demonstrando que a volatilidade no ambiente competitivo da empresa pode ser transformado numa visão de oportunidade (Avolio, Zhu, Kho, & Puja, 2004).

Wang (2005) observou os desenvolvimentos futuros em GERH que seriam caracterizados através de tratamento de RH como capital organizacional, enfatizando a gestão de conhecimento, funcionários, habilidades e capacidades, com o desenvolvimento de uma cultura forte e corporativa. Conceitualmente, a cultura seria, a responsável pela transmissão de sentimentos de identidade aos funcionários de uma organização, pela criação ou o fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência, a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional (Schein, 1992; Souza, 1978). Toda a organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea o seu ambiente e as relações sociais (Junior & Borges-Andrade, 2004).

Relativamente à H2a: *A liderança influencia positivamente GERH*, existe um efeito positivo com significância estatística da Liderança no Intraempreendedorismo ($\beta = 0.35$; $p < 0.01$). Com efeito, o argumento de teoria pode ser conceptualmente constrangido (Hambrick e Mason, 1984) por não distinguir precisamente entre o impacto do CEO de uma empresa e a equipa de gestão (Top Management Team - TMT) (O'Reilly et al., 1993). Assim, Peterson et al. (2003) propuseram um modelo que explora os mecanismos subjacentes sobre os efeitos dos CEOs. Hambrick (1994) identificou quatro elementos gerais (processo, estrutura, composição e incentivos) que subjazem os efeitos TMT sobre os resultados ao nível da empresa. Semelhante ao estudo de Hage e Aiken (1967), a noção de hierarquia de autoridade, descentralização de responsabilidades referem-se ao grau de concentração de decisão em relação à tarefa e operacional de atividades dentro de um TMT. Assim, esta característica estrutural destina-se a captar a flexibilidade e latitude de cada membro em tomar decisões táticas e operacionais, ao contrário da construção processo de TMT da

tomada de decisão conjunta que se reflete no comportamento e integração associado com as decisões estratégicas em nível de equipa (Baum & Wally, 2003).

Zahra et al. (2009) destacaram a importância dos conselhos de administração e a capacidade de absorção de acesso ao conhecimento atual que contribui para o IE. De acordo com os autores, a capacidade de absorção e os conselhos complementam-se mutuamente para o IE. A capacidade de absorção evidencia a capacidade da empresa para identificar, acumular, processar e utilizar os novos conhecimentos adquiridos a partir de fontes externas. Assim, o conhecimento pode melhorar a capacidade de reconhecer e explorar novas oportunidades através da construção de novas competências. Por seu turno, o conhecimento externo pode conduzir os gestores a explorar diferentes opções do IE (Antoncic & Hisrich, 2001).

Na H2b: *A liderança influencia positivamente a cultura do IE*, constata-se que existe um efeito positivo com significância estatística da Liderança na GERH ($\beta = 0.78$; $p < 0.001$). Sob a abordagem de alinhamento, as práticas de RH podem ser adotadas se forem percebidas pela gestão de topo no alinhamento com os aspetos-chave da estratégia da empresa, tais como a sua estratégia de negócios ou a sua estratégia de RH. Sob a abordagem económica, a adoção de uma prática específica de RH que depende de crenças de gestão como a prática que trará benefícios económicos para a empresa, mas a decisão de adoção não é necessariamente condicionada por qualquer contexto da estratégica. Sob a abordagem de difusão, as práticas de RH tendem a ser adotadas se outras empresas num determinado setor, especialmente aqueles vistos como líderes da indústria. Tsui & Wu (2005) ainda sugeriram que certas práticas de RH, tais como a formação e a liderança de desenvolvimento para uma relação de trabalho, contribuem para aumentar o desempenho.

Os gestores colocam em prática a gestão do desempenho o que vai afetar a perceção dos funcionários, bem como o seu empenho, motivação e confiança. Os trabalhos sobre liderança, troca de líder-membro, o estabelecimento de objetivos e motivação percebida, apoio de supervisão organizacional e processual e justiça interpessoal podem ajudar ainda mais a delinear a importância dos gestores na implementação de práticas de RH (por exemplo, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, e Ng, 2001; De Haas, Algera, Van Tuijl, & Meulman, 2000; DenHartog & Koopman, 2001; Locke & Latham, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Deste modo, as percepções dos funcionários sobre as práticas de GRH podem ser vistas como importantes "sinais" de intenções da organização em relação aos seus empregados e são interpretadas como tal pelos funcionários individuais (Rousseau, 1994).

5.2 Análise Qualitativa

5.2.1 Descrição do Estudo de Caso

A escolha do Grupo prendeu-se com vários aspetos, desde a sua posição no mercado, à sua dimensão e ao enquadramento no estudo. Fundada em 1946 por Salvador Fernandes Caetano, um jovem determinado e com grande espírito empreendedor criou o agora Grupo internacional com sede em Vila Nova de Gaia, Portugal. Mais de 70 anos dedicados à indústria e setor automóvel que tem como lema “Ajudamos as Pessoas a moverem-se”.

O grupo está presente em três continentes e 37 Países, com três holdings independentes na SC Indústria (Autocarros) Componentes para a Aeronáutica; SC Auto Importação e Distribuição Automóvel em: Portugal, Espanha, África e América Latina; Serviços de Mobilidade Rent-a-car Transfers, transporte de crianças, Taxi-hailing Gestão de frotas; Toyota Caetano Portugal - Ovar Equipamentos Industriais e na SC Capital Serviços de Comunicação e Publicidade.

É uma organização que se pauta por uma história de ambição, inovação, melhoria contínua, atitude e liderança. O seu Fundador era conhecido pela capacidade de transformar sonhos em ação. Estava sempre atento aos outros, sempre consciente que sozinho nada era possível. Foi com ele que aprenderam que ambicionar é ir mais além. Assente nesta filosofia de atuação e orientado pelos valores “Ser Caetano”, este Grupo foi crescendo e afirmando-se a nível nacional e internacional desde 1946, com raízes sólidas e com base em propostas de inovação com valor. Ser Caetano é basear a atuação em três pilares essenciais: Pessoas, Partilha e Paixão. Estes princípios fazem acreditar que está na génese humana o poder de criar, o poder de construir, o poder de fazer diferente.

Na Missão e Visão assumem a responsabilidade e o equilíbrio em todos os momentos de atuação, através da inovação e melhoria constante dos produtos e serviços, sustentados em bons relacionamentos e em justas propostas de valor.

Segundo Paula Arriscado “... o *compromisso está identificado nas palavras-chave da organização*”. Na ambição - Ser exigente e Ambicioso - pois procuram diariamente a evolução, inovação e melhoria contínua; na responsabilidade - Ser Socialmente Responsável - onde assumem a sustentabilidade e o equilíbrio da sociedade e do ambiente; na cooperação - Ser Cooperante e Trabalhar em Equipa - aqui valorizam o trabalho em equipa e o respeito pelo outro; na confiança - Ser Próximo e Confiável – porque baseiam a atuação na confiança e na transparência; e no comprometimento - Ser Comprometido com o Cliente – através da construção de relações sólidas que garantem negócios de sucesso.

Com base numa política fundamentada na missão de atrair, desenvolver e reter talentos no GSC e na perspectiva de prestar um serviço exemplar aos Clientes, a Direção Corporativa Pessoas, Marca & Comunicação (DPC) está organizada em 6 grandes áreas de atuação: Dto. Carreiras & Compensações (engloba Payroll); Dto. Formação & Desenvolvimento; Dto. Marca & Comunicação (engloba Marketing e Comunicação Corporativos e Marca Empregadora – Estágios e Recrutamentos); Dto. Assessoria Especializada (reúne IT, Jurídico, Relações Laborais e Desenvolvimento de Pessoas), Dto. Kaizen, Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente) e Dto. Parceiros de Negócio DPC (que faz a ligação entre a DPC e as Empresas, salvaguardando a estratégia, políticas e modelos corporativos do Grupo a par com as especificidades e necessidades das Empresas), com o objetivo geral de facilitar a proximidade às Pessoas e alinhar práticas com o negócio.

5.2.2 A GERH Implementa Práticas Individuais na Empresa

No GSC, os Colaboradores são a chave para o sucesso. Assim, trabalham diariamente na construção e melhoria de práticas integradas de Gestão de Pessoas, capazes de promover a integração e envolvimento dos Colaboradores na Cultura “Ser Caetano”, incentivar a bons desempenhos, fomentar o seu desenvolvimento e potenciar a sua carreira no Grupo (*in Manual de acolhimento GSC*). As práticas individuais estão identificadas na empresa e são apresentadas na tabela 11 e analisadas de seguida.

Tabela 11 - Práticas individuais implementadas pela GERH

Práticas	Objetivo
Barómetro Ser Caetano	Três pilares essenciais: Pessoas, Partilha e Paixão. Está na génese humana o poder de criar, o poder de construir, o poder de fazer diferente.
Ser Kaizen	Incentiva e desafia os Colaboradores à constante procura de boas práticas e melhoria contínua das operações
GDD (Gestão, desempenho e desenvolvimento)	Processo de avaliação e do desempenho e potencial do colaborador e fomento de programas de desenvolvimento e progresso.
One-to-One	Reuniões pontuais entre líder e colaborador de alinhamento de objetivos
Academia Ser Caetano	Formação de talentos
Fóruns e Convenções	Reforçar o sentimento de pertença ao Grupo e bem-estar dos Colaboradores; Partilha de boas práticas sobre determinados temas

Fonte: Plataforma Interna GSC - Intra

Paula Arriscado refere: *“Existe um conjunto de normas, políticas e regras que têm de ser escalonados em vários patamares. O primeiro patamar é a realidade de cada empresa que adota e aplica o que advém do modelo corporativo de acordo com a sua realidade. Não tem de ser transversal a todas as empresas e assentar nas mesmas logicas, desde que garantidos os valores do GSC. Não abdicamos de que a partilha de conhecimento é algo que é estratégico no GSC. Também fazemos um alinhamento em termos de princípios remuneratórios, mas depois vamos à realidade da empresa e do setor de atividade e fazemos aqui uma segunda segmentação (...)”*. Segundo a entrevistada, existe uma interdependência entre as práticas de RH e a utilização das mesmas. *“Este fator prende-se com a complexidade do GSC que é composto por várias empresas, assim como pela própria maturidade de cada empresa (temos empresas com menos de um ano e outras com mais de 75 anos), pelo que não se pode implementar tudo num momento único”,* esclarece a responsável da DPC.

No entanto, Paula Arriscado argumenta ainda: *“temos a realidade de cada colaborador (...) É estratégico para o grupo que haja um alinhamento do que é esperado pelo colaborador versus o que a organização espera. No entanto, como o grupo é muito grande, nós não podemos dizer que isso seja aplicado a 100% (do universo GSC), porque depende, entre outros fatores, da micro liderança existente em determinada organização, e mesmo dentro da organização podemos encontrar dificuldades na sua implementação, porque as estratégias de RH dependem muito da liderança e não temos uma pessoa em cada equipa.(...)”*. Segundo Paula Arriscado, é impossível dissociar o papel da liderança nas práticas de RH e nas individuais, devido à complexidade do GSC.

Alguns autores (Mahoney & Pandian, 1992; Wrighttetai, 1994; Coff, 1999) consideram a GRH como um recurso da empresa, e equiparam-no com o conhecimento agregado de habilidades e experiências que possuem.

O Barómetro Ser Caetano é um estudo de clima organizacional onde conseguem perceber o grau de satisfação dos colaboradores. Depois, com as práticas da organização e implementação das mesmas, são realizadas entrevistas de saída que são, segundo Paula Arriscado, “... *uma forma de medirmos, se quando as pessoas saem estão ou não satisfeitas com a organização, se sentiram ou não se o que está preconizado para o grupo foi ou não aplicado, e bem aplicado!*”.

Conscientes de que GERH precisa de ter práticas individuais que motivem e alavanquem os colaboradores, adianta: “...*vai-se tentando o alinhamento, aplicando processos, como por exemplo o Barómetro SER Caetano ou a Gestão de Desempenho e Desenvolvimento (GDD) (...) Este último está (implementado) a várias velocidades no grupo*”. Apesar de ser “*estratégico para o grupo, ainda não conseguimos implementar em todas as empresas este processo na mesma forma, salvaguardando sempre as especificidades de cada negócio e de cada organização (...)*”. E complementa: “*Podemos ter realidades onde existem as práticas individuais desalinhadas com as práticas coletivas, mas isso não está dentro da estratégia pretendida para o grupo e para cada uma das suas empresas*”.

No INTRA (plataforma interna GSC) podemos encontrar descritos os benefícios que no GSC têm a missão de perpetuar a herança do fundador, através de um compromisso social e humano permanente, com aqueles que fazem parte do universo Caetano. Na plataforma fazem referência aos 3 Eixos de Intervenção: são eles a saúde, a família e a educação. “Ser Colaborador do Grupo” é ser do Clube Ser. O GSC tem consciência do desafio que é conseguir conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Este Clube surge com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos Colaboradores e a sua saúde, bem como reforçar sentimentos de pertença, bem-estar e união. Para tal, contam diariamente com um conjunto de iniciativas. O Clube Ser dá acesso a sorteios, parcerias, descontos nas mais diversas áreas, eventos e serviços de bem-estar nas Empresas. O Comité Desportivo, uma extensão do Clube Ser, organiza torneios internos, eventos desportivos e aulas de grupo nas empresas.

Vários autores (Burgess, 2013; Goosen, Coning, & Smit, 2002; Zahra et al., 2009; Zhanget al., 2008) têm discutido os antecedentes ou fatores que influenciam a implementação do Intraempreendedorismo, tais como, um claro papel de funções, uma cultura proactiva, e embora não haja nenhum acordo universal quanto a estes, geralmente, são restringidos à

estrutura e sistemas organizacionais, liderança, trabalho em equipa, comunicação, compromisso de longo prazo e recompensas.

No GSC há abertura para o incentivo de práticas individuais com o programa *Ser Kaizen* que. E socorrendo-se de uma máxima de Aristóteles, afirma: “*Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.*”. A filosofia Kaizen é uma das filosofias centrais que rege a atividade quotidiana do GSC. Esta filosofia tem no seu núcleo a consciencialização de que nenhum processo pode ser declarado perfeito, dado que pode ser sempre melhorado. Neste sentido, e de acordo com o manual de acolhimento, foi criado o Programa *Ser Kaizen* que incentiva e desafia os Colaboradores à constante procura de boas práticas e melhoria contínua das operações. A tabela 12 descreve sinteticamente os princípios *Ser Kaizen*.

Tabela 12 - 5 Princípios Ser Kaizen

Princípio	Objetivo
Criar Valor para o Cliente	Tem como objetivo a sua satisfação, entregando mais utilidade com menos custos, tendo como foco as necessidades de mercado e a melhoria na cadeia de valor.
Trabalhar em Equipa	Com atitude positiva, colaborando com os colegas de trabalho, respeitando as pessoas e os procedimentos da Empresa.
Zelar pelo asseio e organização do espaço de trabalho	Mantendo um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar, cuidando das condições de higiene e segurança e bem-estar no trabalho.
Eliminar o desperdício e fazer bem à primeira	Porque o desperdício é toda a atividade que o Cliente não está disposto a pagar.
Cultivar uma atitude de melhoria contínua	Envolvendo todas as pessoas, todos os dias, em todas as áreas, otimizando e normalizando processos, tendo como foco a qualidade, os custos, o serviço ao cliente e a motivação das pessoas.

Fonte: Plataforma Intra GSC

Na opinião de Paula Arriscado, “*o Kaizen é uma ferramenta poderosíssima de IE mas que ainda temos implementada com diferentes velocidades no grupo (...). Temos uma noção exata de que existe uma correlação direta e intensa entre o estilo de liderança e a forma como determinada equipa vê estas práticas e a sua aplicação.*”

Através do processo GDD é medido o desempenho, o potencial e as competências de cada colaborador, sendo a definição de objetivos feita no início do ano. Segundo a responsável pela DRH&MC, “*passados 6 meses, ou de ano a ano, é feita uma conversa entre a chefia e*

o colaborador para avaliação dos objetivos e competências (...) mas também prevê a avaliação da respetiva chefia em termo de competências. Quando o processo termina, permite à chefia avaliar o potencial do colaborador, tendo em conta a sua motivação para a melhoria continua, o impacto que teria na organização se aquele colaborador saísse, mas também se é um colaborador que deve ser integrado na mobilidade interna (...). É um processo que está a sofrer melhorias à medida que vai sendo implementado em mais empresas, e já demonstrou que funciona.”, sublinha a entrevistada.

Também ao nível da GDD se considera, segundo a DRH&MC, que “(...) *é um palco em que o colaborador pode sugerir melhorias quer do ponto de vista da sua relação com os colegas e a liderança, mas também noutras áreas, afirmando-se uma voz ativa no andamento da organização.*” No projeto também direcionado para as práticas individuais, designado de *One-to-one*, o objetivo é promover a comunicação certa no momento certo e com a pessoa certa”, na certeza de que “os problemas serão reduzidos”. Este projeto começou numa das empresas em Ovar e chamava-se “*A conversar é que a gente se entende*”. Era feito na base do papel e perdia-se o fio condutor, pelo que – com base nesta experiência – foi desenvolvido um novo projeto piloto com outra empresa do Grupo, a Guérin, mas agora sob o signo do digital, explicou Paula Arriscado: “... *é uma ferramenta de feedback poderosíssima no dia a dia. O One to One (...) é um processo ágil de mentoring e de feedback contínuo e sistematizado que facilita na Gestão de Desempenho e Desenvolvimento (GDD) anual. (...) Podem ser reuniões anuais, semanais ou diárias, na sequência das quais ficam registadas as melhorias e os problemas acabam por ser resolvidos em pouco tempo (...) basicamente permite alinhar as ideias e assinar no papel (...) e garantir que está tudo em conformidade.*”

Na plataforma Intra, e no separador Fundação Salvador Caetano, encontramos os objetivos da sua origem: é uma instituição sem finalidade lucrativa e visa a prossecução de fins de solidariedade social, educativos, artísticos e culturais, em benefício dos colaboradores subordinados por contrato de trabalho às empresas instituidoras e aderentes que integram o GSC.

Outra dimensão importante no GSC tem a ver com a formação, fazendo parte da sua estratégia desde longa data. No início da década de 80, Salvador Fernandes Caetano, Fundador do GSC, perante a dificuldade em recrutar profissionais qualificados no território nacional, afirmou: “Se não os há, façam-nos!”, e nasceu assim o Centro de Formação Salvador Caetano, em 1983 (In Intra – Academia Ser Caetano).

Ainda na análise no Intra GSC e no separador da Academia Ser Caetano, encontra-se a Formação Específica que consiste na definição de programas de formação baseados em conhecimentos específicos necessários a determinadas funções, bem como na gestão e desenvolvimento do desempenho associado aos objetivos a atingir e competências a desenvolver em cada Colaborador. O GSC considera aqui a formação individual e integra programas avançados, mas engloba também estágios curriculares com grau académico, pós-graduações, formação especializada, ou ainda formação on-job, em território nacional ou estrangeiro, alinhadas com o desenvolvimento do negócio.

Os Centros de Formação são uma estrutura dedicada exclusivamente à formação e à qualificação de Jovens para o mercado de trabalho, incluindo para as empresas do GSC. Oferecem 5 cursos profissionais de nível 4 que dão equivalência ao 12.º ano, com o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional, facilitando assim a integração na vida ativa. Atualmente, segundo dados recolhidos na plataforma Intra, o Centro de Formação Salvador Caetano está distribuído nas zonas onde o GSC tem maior atividade, nomeadamente Braga, Porto, Vila Nova de Gaia, Ovar, Sintra, Carregado e Setúbal. Além disso, 98% dos formandos que terminam um dos cursos profissionais conseguem arranjar emprego rapidamente, assegurando o seu futuro. Na plataforma Intra – Academia Ser Caetano - está explícito a amplitude dos mesmos. São cursos destinados a jovens até aos 25 anos, proporcionando assim a obtenção de uma certificação escolar equivalente ao 12º ano e profissional de nível IV, privilegiando a empregabilidade e inserção no mercado de trabalho, nomeadamente nas empresas do GSC. Estes cursos vão ao encontro das necessidades do GSC no que respeita a qualificação profissional em áreas como Mecatrónica Automóvel, Reparação e Pintura de Carroçarias, Soldadura, Vendas e Receção e Orçamentação de Oficina num total de 610 formandos.

Segundo Paula Arriscado, pretende-se que a Academia Ser Caetano obedeça ao racional 20/30/50, ou seja 20% de formação tradicional, 30% de formação promovida pela liderança e 50% On-Job-training (aprende-se fazendo no dia a dia).

De acordo com a revisão da literatura e a importância da formação, Pearce et al. (1997) e Floyd Woolridge (1990, 1992, 1994), Ginsberg & Hay (1994), entre outros, reconheceram a importância de gestores de nível médio em potenciar e cultivar tal comportamento autónomo, promovendo assim o IE, o mesmo se verificando no GSC. Na tabela 13 estão descritos os pilares da Academia Ser Caetano

Tabela 13 – Pilares da Academia Ser Caetano

Curso	Foco	Objetivo
Talento Jovem	Atrair e preparar jovens estudantes para agarrar novos desafios no GSC	Apostar na captação e retenção de estudantes com diferentes perfis e competências, capazes de dar resposta aos múltiplos desafios que o negócio impõe.
Talento Interno	Programa de Desenvolvimento Avançado Programa de Desenvolvimento Flash Formação Transversal	Disponibilizadas aos Colaboradores em formato presencial, digital e híbrido (presencial + digital) cujo objetivo é a atualização do conhecimento que gera produtividade. Orientações Estratégicas para o Grupo, contemplando também os temas emergentes e disruptivos da atualidade, indo assim de encontro às <i>soft skills</i> presentes nos colaboradores.
Talento Sénior	Bolsa de formadores	Colaboradores e ex-Colaboradores do GSC e que pelo seu valor profissional e pela sua experiência têm potencial para dar formação em áreas específicas.

Fonte: Intra – Academia Ser Caetano

Já os fóruns e convenções de alinhamento corporativo, que chegaram a ocorrer, numa base anual, em Serralves, Alfândega do Porto, Arena Super Bock (antigo Pavilhão Rosa Mota), entre outros, acontece agora através de webinars e. A DRH&MC apresentou estes eventos como “importantes momentos de alinhamento da cultura organizacional”, esclarecendo: “*Na convenção de quadros do GSC em que estão muitas equipas (...) e onde se debateu temas como a Arte de Falhar, as Organizações Exponenciais e vários assuntos, o objetivo é que a mensagem seja passada e partilhada.*” É através dos fóruns e convenções que as práticas individuais podem ser discutidas e apresentadas ao colaborador.

Face aos testemunhos dos entrevistados, considera-se que as estratégias e políticas da empresa estão relacionadas com a GERH e o IE. Quanto à existência de flexibilidade necessária à GERH para implementar uma cultura assente no IE, a DRH&MC reconhece que “*não existe essa flexibilidade porque a equipa de GERH desenvolve estratégias e orientações, mas a decisão pela sua implementação cabe à administração de cada empresa. Se a administração de cada empresa tiver a gestão de Pessoas como um dos seus pilares, aí sim. Nós (DPC – Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação) não temos um departamento de RH em cada uma das empresas. Há a flexibilidade para propor e desenvolver políticas, processos e ferramentas, mas a sua implementação nas empresas todas não é mandatário.*”

Neste contexto, o modelo de Ployhart & Moliterno (2011) fornece uma estrutura significativa para explicar como o RH individual pode ser positivamente relacionado com o RH organizacional. Os autores alegam essencialmente que, na interdependência de tarefas e estados que permitem existir, o RH individual resulta numa construção ao nível da organização, e, nestes casos, supõe-se que quanto maior o nível de RH individual, maior será o nível de RH organizacional.

Analisando as práticas ou processos dentro do GSC, conta-se como aplicação de técnicas organizacionais individuais, assentes no “Ser Caetano”, o Suporte *Ser Kaizen*, os Fóruns e Convenções de Alinhamento Corporativo, a Academia Ser Caetano e a GDD (Gestão de Desempenho e Desenvolvimento) juntamente com o One-to-One (processo de *mentoring* e feedback contínuo), pelo que se verifica que existe na Organização a implementação de práticas individuais, de acordo com a proposição 1. Na análise de Paula Arriscado, “*existe uma interdependência entre as práticas de RH individuais com a utilização das práticas de RH, pois existem normas, mas escalonadas. O GSC, devido à sua dimensão, passa para cada empresa as práticas a adotar de acordo com as diferentes realidades que cada uma tem e direcionada à realidade de cada colaborador. No entanto, reconhecemos que não se consegue fazer uma avaliação a 100% da efetividade destas práticas individuais*”. Nesta linha de gestão da DRH&MC do GSC, também os estudos de Burgelman (1983) demonstraram claramente que os fatores organizacionais internos influenciam os tipos de atividades de IE numa empresa.

5.2.3 As Práticas Individuais Influenciam Positivamente o IE

No GSC, o conhecimento é uma ferramenta poderosa para contribuir, assiduamente, para o desenvolvimento de uma sociedade mais dinâmica, competitiva e focada na inovação, assim no grupo a Área de Atuação designa-se por Inovação, Empreendedorismo e Formação. Na análise de Paula Arriscado, os processos organizacionais estão alinhados com a GERH e o IE, e são a base, assentando-se tudo na partilha de conhecimento – Saber Ser e Saber Estar. “... *com o teletrabalho não houve uma redução de autonomia, pelo contrário. Tenho estado a entrevistar vários responsáveis de empresas (...) e é interessante o impacto positivo que o confinamento teve no desenvolvimento dessa autonomia, responsabilização e decisão mais rápida, ou seja, há projetos há mais de 5 anos para serem implementados que num mês ganharam vida, pois era preciso por a mão na massa. Somos um povo de 8 ou 80. As chefias precisavam que os colaboradores se mantivessem ativos e começaram a alavancar alguns projetos. Em algumas empresas do grupo, a organização passou a ser*

dinamizada de baixo para cima e é muito interessante mostrar como houve decisões muito mais rápidas em que os colaboradores trabalharam muito mais autonomamente e, até diria, de forma mais envolvida e até (assumiram o papel de) facilitadores. Trabalharam mais em equipa.”

Já Pinchot (1985) evidencia que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas. Do mesmo modo, a organização disponibiliza um contexto social em que cada indivíduo interage com os outros indivíduos que compõem a unidade. Este contexto social pode vir a influenciar as escolhas sobre o comportamento, seja no interesse da organização ou no interesse dos acionistas, clientes ou funcionários. Essencialmente, o contexto social fornece a plataforma para explorar como combinam os RH e capital social (Leana & Van Buren, 1999).

O impacto da presente crise no GSC foi um salto positivo na autonomia e responsabilização das equipas, segundo a Paula Arriscado, “... pois já vamos no segundo confinamento e isto cria rotina. Vamos ter aqui um incremento maior na gestão e competências das pessoas. O futuro mostrará que as empresas que não seguirem esta corrente do IE e (que não deem) autonomia (aos colaboradores) não vão vingar. Não há pessoas que consigam estar em todo lado, o tempo hoje é sempre para agora ou ontem e os processos têm de ser muito mais céleres, as decisões têm de ser muito mais rápidas... já não estamos a procurar o ótimo, mas o mínimo viável. Já não há tempo para as reuniões só de brainstorming... Logo a seguir é (preciso definir) quem faz o quê, quando e como. (A situação que vivemos permitiu) *fez um salto positivo* (nesta matéria).”

Também na revisão da literatura verificou-se que Song et al. (2019), constatou que o espaço ou ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização, estimulando, assim, novas ideias. Para tanto, a empresa deverá incentivar o trabalho em equipa, proporcionar os recursos e manter-se comprometida com a cultura intraempreendedora. As constantes mudanças e as crises económicas mundiais conduzem ao desenvolvimento de novas práticas organizacionais como necessidade emergente, com vista a se adequarem a novos processos de gestão organizacional e às suas próprias condições (Antoncic, 2001; Chang, 2001).

No Manual de Acolhimento e no item de Política de Inovação e Melhoria Contínua, a Missão do Sistema de Gestão de Inovação e Melhoria Contínua assenta nos princípios de; promover o desenvolvimento de uma cultura mais dinâmica, aberta à mudança, fomentando a criatividade interna e a participação de todos os colaboradores, bem como estimulando a

cooperação com parceiros estratégicos e o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciadores de mobilidade, com princípios ecológicos e respeito pelo meio ambiente; o assegurar um adequado planeamento, execução e controlo de projetos de Inovação e uma criteriosa disponibilização de recursos para a sua execução; o procurar ativamente soluções inovadoras, agregando valor económico, através duma vigilância sistemática do mercado, da tecnologia, em colaboração com uma rede de parceiros; e o estimular a eficácia e eficiência do Sistema de Gestão de Inovação e Melhoria Contínua.

Alinhado com esta estratégia, na plataforma Intra, a área de Marca & Comunicação comunica internamente e de forma continua com cada colaborador através de uma Agenda Semanal que reúne notícias de todas as empresas do GSC, inclusive de Espanha e África; de informação enviada por email; do Portal Ser Caetano (Intra) que permite o acesso eficiente a informações de gestão do dia-a-dia do colaborador do GSC; da Atitude Ser Caetano que assenta num pensamento ou partilha de processo numa base semanal, enviada por email, e que reflete os Valores Ser Caetano; da Newsletter Ser Caetano com informações mensais sobre os Valores Corporativos; da Convenção de Quadros que é um encontro, habitualmente com periodicidade anual e pressupõe a partilha de boas práticas sobre determinados temas; de Eventos internos, tais como a realização de ações ao longo do ano para reforçar o sentimento de pertença ao Grupo e bem-estar dos Colaboradores. Viagens e intercâmbios acontecem e promovem as idas dos funcionários da Toyota ao Japão a Inglaterra para verem o que está a ser desenvolvido e como podem trazer ideias para a empresa. O GSC incentiva a promoção.

Verifica-se que no GSC e de acordo com a revisão da literatura também o processo de IE se baseia na inovação e exige uma procura de fontes diversificadas de conhecimento, tanto já existentes e novas, de uma forma desconhecida (Zahra, 2015). A pesquisa prévia indica que as redes são importantes para o desenvolvimento de grandes inovações (Zahra, 1996), e é o que se encontra na prática do GSC.

Exemplo dessa procura Paula Arriscado, sublinha que “...a administração foca-se muito no respeito pelo colaborador, em dar voz ao colaborador. A Dra. Angelina Ramos (Vice-Presidente do GSC) disse que o sonho dela é «poder falar olhos nos olhos com cada um dos colaboradores, mas já que não posso, passem essa mensagem... Esta era a filosofia do fundador do grupo». (...)”. Cada vez mais o grupo tem fomentado fóruns mais abertos para as chefias chegarem aos colaboradores. “Acreditamos que estamos a dar cada vez mais poder e canais às equipas para dizerem: «eu ouvi isto do nosso presidente e do GSC», mas são processos que vão levar tempo”, complementa.

A Diretora refere que na última convenção de Quadros, que teve lugar no Super Bock Arena, sob o mote “Eureka! A arte de falhar”, “...a mensagem deixada pela presidente Angelina Ramos foi: «a possibilidade de um novo Eureka está em cada um dos colaboradores. O GSC acredita que tentar é, regra geral, o único caminho para conseguir; falhar é, regra geral, a melhor forma de aprender e errar é, regra geral, a prova viva de que estamos a tentar.»”

Com o período COVID’19 e com a gestão à distância, as pessoas tinham 3 soluções, “ou ficavam parados e ficavam em casa a ver umas séries, ou eram profissionais, mas não tinham capacidade de ação e decisão e esperavam que lhes dissessem o que fazer, e houve aqueles que já tinham um grau de autonomia e eles próprios inventaram as suas próprias ferramentas” (Paula Arriscado).

Na plataforma Intra - Academia Ser Caetano, um dos e-learning é dedicado às práticas individuais e cujo foco identifica: “precisamos de cada colaborador para os nossos projetos estratégicos. Temos de falhar e aprender rápido, ser ágeis, experimentar, experimentar, experimentar, abraçar a incerteza, temos que ter foco! Foco na aprendizagem e melhoria continua! Temos que apostar no trabalho colaborativo e na partilha, porque podemos falhar sozinhos ou vencer em conjunto! Nada é impossível...Não tentar por medo de falhar é o mesmo que não viver pelo medo de morrer! Não devemos esconder as nossas falhas. Devemos ser humildes e transparentes! Temos que admitir os nossos erros, aprender com eles e falar deles. O mais importante é sabermos conversar sobre os nossos erros. Só falhamos verdadeiramente quando cruzamos os braços na primeira contrariedade. Se definirmos o sucesso como o nosso objetivo, nunca o alcançaremos. Vamos definir a excelência como o nosso objetivo e alcançaremos o sucesso. A possibilidade de um novo Eureka está em cada um dos nossos colaboradores!!!” «O Futuro não pode assustar ninguém (Salvador F. Caetano 1987)»”.

No GSC, a mensagem vai no sentido da autonomia que é dada ao colaborador que está a crescer. Paula Arriscado refere que “(...) devido a uma lógica com estilo mais autocrático de alguns líderes, fruto da experiência e de um passado bem-sucedido, ainda não perceberam as vantagens da autonomia e responsabilização dos colaboradores. E não o fazem porque acham que (assim) estão a proteger os colaboradores (...) A chefia deve ir à raiz do problema para transmitir confiança.”

Para a Diretora, o Ser Kaizen é um medidor de IE, porque é a base da melhoria continua feita no dia a dia pelos seus colaboradores, ou seja, devemos promover que os colaboradores

implementem dois tipos de inovação: inovação incremental e inovação transformacional. *“O kaizen lida com estas duas dimensões. A segunda é a que se faz no dia a dia em pequenas sugestões e em que os colaboradores dão sugestões para implementar melhorias (...) e deve-se dar protagonismo a quem sugeriu e implementou essas melhorias”*.

As sugestões surgem nas reuniões de Kaizen ou na relação direta com os colegas. São sugestões que vão melhorar o desempenho daquela equipa e devem ser implementadas desde que não prejudiquem a política da organização, que não tragam custos inoportáveis. Desde que o impacto seja reduzido do ponto de vista de prejuízo monetário e pessoal, têm autonomia para o fazer, esclarece Paula Arriscado, e sublinha que *“(...) a política é, em cada ato que tenhas no teu dia a dia pensa sempre se há uma forma de o fazer melhor, isto são as ideias Kaizen. O Ser Kaizen, permite que cada colaborador contribua para o andamento e a melhoria da organização.”*

No que respeita à proposição de investigação (P2): *As práticas individuais influenciam positivamente o IE*, verificamos que no GSC a cultura passa pelas práticas individuais e a autonomia dada a cada colaborador, pois acreditam que este poderá ser o acelerador do IE, fator ainda mais evidenciado nesta nova realidade COVID'19. A par desta análise, também na revisão da literatura, Moriano et al. (2012) identificaram cinco fatores estáveis da organização promotores do comportamento intraempreendedor: 1) apoio da direção, pois é essencial que a gestão aceite o comportamento intraempreendedor e também proporcione os meios e recursos necessários para desenvolver as ideias inovadoras; 2) liberdade no trabalho, ou seja a autonomia, delegação de autoridade e responsabilidade, tolerância de falhas; 3) recompensas baseadas no desempenho; 4) tempo disponível para criar novas ideias; e, 5) incertezas nas tarefas. Verifica-se que a proposição P2 é suportada com as evidências do estudo de caso.

5.2.4 Liderança, Cultura e Práticas individuais são sincronicidades da GERH e do IE

Há dois tipos de liderança no GSC, a democrática e a afiliativa *“... (esta última assenta na lógica do chefe bom e que ouve todos, enquanto a primeira é mais coerciva (...)) A empresa é um misto das duas (...) há momentos em que a empresa está a arder e é preciso tomar decisões”* (Paula Arriscado).

Segundo Paula Arriscado, o grupo defende que 80% das vezes a liderança deve ser democrática, afiliativa e de coaching, *“porque devemos procurar cada vez mais a opinião dos colaboradores e os consensos e a harmonia na equipa, porque vai permitir que cada um participe na dinâmica da organização.”*. É importante a liderança do coaching, segundo a qual cabe à chefia apoiar na formação dos colaboradores e ajudar no desenvolvimento das soft skills, só o facto de a chefia questionar e estar interessada já está a envolver as pessoas. A chefia não tem que saber mais do que os colaboradores, tem que ajudar o colaborador a encontrar as respostas. É considerado fulcral para a implementação da GERH os traços pessoais do seu líder, que influenciam certamente o estilo de liderança (Bell et al., 2006). A liderança é descrita como um processo que influencia os outros para compreenderem e concordarem sobre o que precisa de ser feito e como pode ser feito de forma eficaz; é um processo para facilitar esforços individuais e coletivos e realizar um objetivo comum (Matzler et al., 2008).

Para a DRH&MC, mais importante do que dar as respostas é saber fazer as perguntas certas, (...) daí o coaching. (...) *“Há um balanço (...) A liderança transformacional é aquela que se forma do contributo de todos e em que se utiliza a assertividade, que é mais característico num estilo autocrático, em situações muito excecionais (...) e há que saber quando utilizar, ou seja, apenas quando o barco está a pegar fogo ou quando estamos perante uma calamidade nacional, aí é preciso um timoneiro muito forte.”*. Esta prática é linear com a revisão da literatura, em que Martins (2010) demonstra que a liderança transformacional influencia o desempenho dos seguidores e os seus resultados organizacionais.

Referindo às dinâmicas relacionais, liderança e cultura, a DRH&MC reconhece: *“(...)a liderança é o denominador principal para que a cultura consiga vingar e para que as praticas daquela organização também vinguem”*. Em cada empresa têm diferentes perfis de liderança *“e por mais alinhamento que se procure, nunca se vai conseguir dizer que é a mesma coisa em toda a empresa. Temos empresas com 75 anos, outras mais jovens e outras com meia dúzia se meses; umas nasceram no grupo e outras são fruto de aquisições, pelo que é mais complexo obter um alinhamento pleno”* (Paula Arriscado). Na revisão da literatura, foi verificada a importância dada à gestão de topo e à importância do IE, assim Ferreira (2002) refere que o IE depende tanto das capacidades dos participantes de nível operacional para explorar oportunidades empresariais, como da perceção da gestão empresarial. Do ponto de vista da gestão de topo, o autor defende que o IE não é suscetível de ser uma preocupação regular, mas sim uma espécie de "seguro" contra perturbações externas ou uma "válvula de segurança" para as tensões internas resultantes de pressões para criar oportunidades de crescimento.

O programa Líder Ser Caetano começou com uma ação no Porto Business School que foi extensível a 270 líderes do grupo. Atualmente e segundo Paula Arriscado, *“estamos a preparar um novo programa para 2021 que será híbrido (digital e presencial), tanto para lideranças estratégicas como para lideranças operacionais / intermédias (...) Um chefe de equipa deve ter 20% de estratégia da empresa e 80% para ensinar o colaborador a saber fazer; por seu lado, um diretor geral deve ser 20% de prestação tática e 80% estratégica. (...) Cada vez mais, queremos formar um líder Ser Caetano e que este seja 80% transformacional (...) um líder que empodera os colaboradores e, quando necessário, mas em doses reduzidas, 10 a 20%, pode e deve ser autocrático”*.

Nos anos 80, os psicólogos organizacionais começaram a interessar-se verdadeiramente, pela cultura organizacional e pela mudança cultural. Através do trabalho de Schein (1985), começou a refletir-se sobre a relação dual entre a cultura e a liderança: os líderes fazem a cultura e são fortemente influenciados pela mesma. Segundo o autor, os líderes, enquanto formadores da cultura, necessitam de capacidades e perícias específicas, tais como a persistência e a paciência, a capacidade de absorver e de conter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional. Os líderes necessitam, quer de uma visão, quer da capacidade para a expor e para a fazer cumprir.

Segundo a DRH&MC, a forma correta de expor e fazer cumprir a visão do GSC está assente na cultura. Exemplo disso foi a definição de cultura organizacional dada pelo Senhor Salvador Caetano, no congresso de Ética Empresarial, em 1992: *“... a cultura da empresa manifesta-se pela postura empresarial do seu gestor no plano interno e externo criando e transmitindo uma imagem de credibilidade, a empresa deve contribuir para que aumente em cada dia, a dedicação, competência e capacidade de realização dos colaboradores. A empresa deve procurar a promoção social dos seus colaboradores estimulando e recompensando a sua capacidade de iniciativa e criatividade através da formação permanente valorização profissional e plano de carreira. O fator humano o homem é no seu todo o único e o verdadeiro ativo das empresas.”*. Na opinião de Paula Arriscado, esta premissa *“mantem-se muito atual”* no grupo.

Também na investigação de Schein (2006), o mesmo defende que os valores e o modo de pensar dos líderes e dos gestores seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional (Merhi et al., 2008). Quando questionada se os processos organizacionais estão organizados com a GERH e o IE, Paula Arriscado refere o seguinte: *“diria sim e que*

estão a ser implementadas. O Kaizen está cada mais difundido no grupo, e tem um papel importante no processo. Só se consegue desenvolver o grupo e desenvolver as pessoas permitindo que elas falhem e que elas experimentem, e os resultados mostram que efetivamente esta estratégia da partilha da cultura focada no conhecimento e da capacidade de iniciativa e criatividade de cada colaborador está a ser implementada no Grupo. Vê-se isso no Barómetro Ser Caetano que mostra que as pessoas sentem que as ideias são ouvidas”.

No estudo de Wang (2005) observou que os desenvolvimentos futuros em GERH seriam caracterizados através de tratamento de RH como capital organizacional, enfatizando a gestão de conhecimento, funcionários, habilidades e capacidades, com o desenvolvimento de uma cultura forte e corporativa, efetivamente é o que está caracterizado no GSC.

Na plataforma Intra do GSC, no âmbito da promoção e desenvolvimento da Inovação e Melhoria Contínua em todos os setores da sua atividade, sabe-se que lança anualmente um Concurso aberto a todos os Colaboradores do Grupo, que se rege pela promoção e participação dos Colaboradores a apresentarem ideias implementadas no âmbito de ações ou projetos de melhoria contínua ou de inovação, que contribuíssem para criar valor para o Grupo. Na plataforma referem que o mais importante é que as ideias criem valor para o dia-a-dia da organização, tendo impacto numa ou mais das seguintes dimensões: melhoria da Qualidade (produto/serviço); redução dos Custos; melhoria da Produtividade; melhoria da Segurança & Ambiente; Inovação e Crescimento Sustentável do negócio.

O Concurso Kaizen do GSC é um Concurso para todos os Colaboradores. Na plataforma Intra apelam aos colaboradores para a sua participação independentemente da idade, geografia, área de negócio, empresa ou função. Indicam nas regras de participação presentes no Intra que o foco do colaborador deverá ter estas linhas: *“Perceba o problema primeiro, vá e veja por si; Os problemas são oportunidades; Escolha resolver um problema que é importante para a Empresa; Investigue bem o problema e avalie as oportunidades de melhoria; Repita “porquê”, 5 vezes; Pense em como fazer e não em como não pode ser feito; Defina objetivos e metas claras; Pense diferente. Descarte ideias fixas e convencionais; Use a cabeça, não a carteira; Opte pela solução mais simples, não espere pela perfeita; Nunca desista, seja positivo; Prepare-se para enfrentar resistência às mudanças; Faça, erre e faça de novo melhor; Celebre os resultados; A melhoria contínua não tem fim.”* (Intra – Concurso Kaizen).

A possibilidade de melhorarem múltiplos aspetos na atuação diária são infinitos. Para Paula Arriscado “...é o compromisso de cada um de nós. Juntos vamos contribuir com pequenos grandes passos para a melhoria e o crescimento contínuo, perpetuando um dos Valores-chave da Cultura Ser Caetano: Ser Exigente e Ambicioso.” Quando questionada de como são aceites e promovidas as ideias, Paula Arriscado é clara “é ao nível de cada microliderança. Temos vários meios para as fazer chegar e partilhar, as reuniões de Kaizen, o GDD, o One to One, entre outros. Tem ainda o programa The Voice, restrito a um universo de empresas que é uma iniciativa/concurso a nível de ideias de negócio e melhorias de processos no dia a dia. Anualmente, promovemos ainda o Concurso Ser kaizen. Uma ideia nunca é descartada, pois pode sempre ser adaptada ou melhorada.”

Paula Arriscado é “a favor de uma estrutura flat, no entanto a empresa ainda não está nesse tipo de estrutura. Neste momento, caminha-se para uma estrutura que cada vez mais será flat e composta por equipas multidisciplinares. É uma orientação que vem do grupo, e o Eng. Miguel Ramos, que pertence à Terceira Geração do grupo, tem evangelizado nesse sentido. O próximo webinar será nesse sentido, pois precisam que cada colaborador seja um líder dentro da organização”. A DRH&MC sublinha que faz “(...) um balanço periódico se devo continuar ou não no grupo, e a balança continua a pesar para o devo, (...) Quando vejo que quem tem os destinos desta organização diz que é preciso ter foco, dar poder às pessoas, que é preciso partilhar conhecimento..., quando eu vejo isto vir do Eng. Salvador A., da Dr. Angelina, do Eng.º José Ramos e do Eng.º Miguel Ramos, eu digo, enquanto estes líderes disserem isto ao altifalante, eu sinto-me bem dentro do grupo.”

É uma organização muito grande e com 75 anos, as mudanças não ocorrem tão depressa quanto se pretende. “Mas como o Eng.º Miguel Ramos diz, quem não estiver bem «ou muda ou muda-se». Esta é a orientação” (Paula Arriscado).

O conceito IE descrito na teoria, para a Diretora, “é uma denominação académica. Como prática, felizmente, é uma prática que se faz no dia a dia da organização na maior parte do GSC. Como conceito, diria que é preciso fazer uma ativação para que seja entendido na organização (...). A partilha de conhecimento e prática de o colaborador dar ideias, comentar e implementar, aqui não se chama IE, chama-se Ser Kaizen”.

As atitudes empreendedoras ou o IE, é levado em conta na seleção e na promoção de funcionários. Paula Arriscado sublinhou que “inclusive, temos um assessment que analisa a proatividade da pessoa e a sua predisposição para intervir e melhorar nos processos.

Queremos cada vez mais pessoas que façam isto, que contribuam para o conhecimento e demonstrem uma insatisfação permanente para melhorar o que se está a fazer.” Áurea Mendes concluiu: “...é possível identificar os funcionários intraempreendedores na empresa através do Barómetro Ser Caetano, do GDD e do One to One.”

Tacitamente, na questão se “A liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais podem ser, ou são o fio condutor da GERH ao IE”, a DRH&MC é bastante objetiva: *“São a base e o fio condutor. As três coisas têm de estar ligadas. Se estes pilares não estiverem em sintonia não é possível o IE.”*. No que respeita às lideranças, e no atual cenário COVID’19, estão mais questionadas que nunca *“(...) as pessoas atualmente não querem só um trabalho e um ordenado no fim do mês, querem um propósito, querem fazer parte de um projeto comum e isto evidenciou-se durante o COVID. A digitalização abriu os olhos de muito gente. Se já se falava do trabalho remoto, neste momento, já não é algo que só alguns fazem (...). Como tal, as lideranças têm um desafio maior que é reter o seu melhor talento. Por outro lado, também acarreta dos colaboradores um desafio. Agora, é mais fácil delegar, mas se não de acompanhar os colaboradores e se os desafios não forem desafiantes nada acontece (...) As lideranças ficaram aqui com uma dor de cabeça muito maior, porque delegar dá mais trabalho.... Exige mais envolvimento e competências de gestão de pessoas, de gestão de projetos e de gestão estratégica das chefias. Já não é só mandar ou controlar, é dizer o que se quer que aconteça e, se necessário, apoiar no como, no processo, e fazer a monitorização dos indicadores.”*

Na análise da Diretora à cultura, foi mencionado o tempo que requer (cerca de 10 anos) e a complexidade subjacente ao processo de adaptação e mudança necessárias para se conseguir os objetivos pretendidos e o indispensável acompanhamento da mudança de contexto: *“(...) Estamos a fazer no grupo um trabalho multidisciplinar e multidimensional que é adaptar a cultura a estes novos tempos, quer a um mercado muito mais complexo, quer a um contexto de maior incerteza, quer a um talento muito mais exigente e muito mais interventivo e, portanto, a cultura tem de criar essas bases.”*. Há uma mudança de tal ordem gigante de paradigma, do que está no foco, que vai demorar tempo. Continuam a pensar no negócio e precisam de colocar as pessoas no centro da estratégia. *“Temos de perceber que só conseguiremos atingir resultados quer do ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista de sucesso das vendas, quer de qualidade, se percebermos o que precisamos para lá chegar. Ainda não percebemos bem como se trabalha esta dimensão pessoas no âmbito da estratégia (de negócio) das organizações”*.

Como podemos constatar, a cultura é uma dinâmica que se relaciona com a liderança, tal como analisado no quadro teórico Tsui e Wu (2005) sugeriram que certas práticas de RH, tais como a formação e a liderança de desenvolvimento para uma relação de trabalho que contribui para aumentar o desempenho. A cultura organizacional é influenciada por diversos atores internos, nomeadamente, os fundadores e/ou líderes e os recursos humanos. Independentemente da maior ou menor importância de acordo com o estágio da organização, atribuída aos fundadores e líderes, é unânime o reconhecimento do seu papel na construção da cultura de uma organização (Fontes, 2010).

Na opinião de Paula Arriscado, *“as práticas individuais vão fluir pois as pessoas estão ávidas disso... Esta nova geração, na forma de estar da vida, quer é aprender mais, ter lideranças que os apoiem e lhes deem competências, que os desafiem e, ao mesmo tempo, também querem ser mais eficientes para fazerem um maior balanço entre a vida profissional e pessoal.”*

Quando questionada da importância do IE, Paula Arriscado é muito clara: *“o IE é o sal necessário para as pessoas usarem positivamente nas empresas. O bom desta fase é que é preciso que as pessoas sejam mais autónomas para a máquina funcionar e as lideranças têm de deixar de ser controladoras e centralizadoras e, cada vez mais, se adaptarem aos novos tempos. As pessoas estão avidas por uma mudança de paradigma, que o teletrabalho veio acelerar e veio para ficar sobretudo nas dinâmicas de trabalho híbridas... isso vai favorecer o IE (...) A tecnologia assumiu-se como um importante aliado, mas não deixa de ser uma ferramenta e um meio para as coisas acontecerem”.*

Nas grandes empresas, o IE é muitas vezes realizado para superar as limitações à base de tamanho para o crescimento. As grandes empresas têm recursos significativos, rotinas profissionalizadas e a capacidade de dedicar os recursos para metas não financeiras, tais como a aprendizagem (Sebora & Theerapatvong, 2010; Zahra, 2010).

Na análise final, Paula Arriscado pesa na balança que *“do lado menos positivo é que a incerteza é maior do que nunca, que os talentos ou se acomodam ou vão fugir e que as empresas que não conseguirem perceber isso vão morrer mais cedo ou mais tarde. Por fim, diria que o COVID só veio acelerar algo que já estava presente... O que o COVID trouxe de novo foi uma doença, mas do ponto de vista de impacto na sociedade e na economia só veio acelerar algo que já se falava há muito tempo e que só se praticava em alguns ciclos muito restritos – o IE”.*

A Áurea, Gestora de RH, viu este novo período como positivo pois fez alterar métodos e dinâmicas de trabalho, que ou se adapta ou se fica pelo caminho “(...) *facilitou o facto de já haver uma autonomia na organização, dificultou alguns projetos, mas também ajudou a encontrar outro tipo de soluções que se calhar até então não eram muito viáveis, mas passaram a ser. Há uma disponibilidade maior por parte das equipas pois o não estar fisicamente em reuniões as decisões são tomadas mais rápidas. Noto alguma dificuldade na integração de novos elementos, pessoas que estão a aprender, pois perde-se a componente de cultura e choque de realidade. Sou a favor do equilíbrio de um sistema híbrido, trabalho em campo na empresa e foco e concentração no teletrabalho.*”

Numa frase este novo fenómeno mundial COVID 19 pode resumir-se assim: “*Reinvenção: da pessoa, do profissional, da liderança, da cultura e da organização.*” (Paula Arriscado)

Conclui-se que relativamente à proposição 3 - Liderança, cultura e práticas individuais são sincronicidades da GERH e do IE as evidências são tácitas, pois “*o IE é o sal necessário para as pessoas usarem positivamente nas empresas*” (Paula Arriscado), e este só é possível quando a GERH tem a visão de o implementar através dos 3 pilares que o sustentam, uma liderança transformadora, uma cultura adaptativa e práticas individuais autónomas. Confirmam-se assim a proposições do estudo.

As proposições são baseadas na literatura e o estudo de caso GSC serviu para avaliar até que ponto essas proposições eram suportadas. Após a análise das entrevistas e refletindo as proposições de investigação, a tabela 14 reflete uma síntese das proposições de investigação aplicadas ao estudo de caso e as conclusões retiradas da empresa analisada, verifica-se que as três são transversais ao GSC. No entanto, as dinâmicas relacionais são essenciais no processo como um todo, só assim se reflete a sincronicidade entre a GERH e o IE.

Tabela 14 – Síntese das proposições de investigação aplicadas ao estudo de caso

		GERH	IE
Dinâmicas relacionais Cultura Organizacional; Liderança; Práticas Individuais	Proposição 1	A GERH implementa práticas individuais na empresa	Técnicas organizacionais individuais o “Ser Caetano” com os processos: <ul style="list-style-type: none"> • One to One; • Ser Kaizen; • Fóruns e Convenções de Alinhamento Corporativo; • Academia Ser Caetano; • GDD.
	Proposição 2	As práticas individuais influenciam positivamente o IE	O programa Ser Kaizen permite: <ol style="list-style-type: none"> 1) Apoio da direção, pois é essencial que a gestão aceite o comportamento intraempreendedor e também proporcione os meios e recursos necessários para desenvolver as ideias inovadoras; 2) Liberdade no trabalho, ou seja, a autonomia, delegação de autoridade e responsabilidade, tolerância de falhas; 3) Recompensas baseadas no desempenho; 4) Tempo disponível para criar novas ideias; 5) Incertezas nas tarefas.
	Proposição 3	Liderança, cultura e práticas individuais são sincronicidades da GERH e do IE	Liderança - Os colaboradores são mais autônomos e para atingirem essa autonomia as lideranças tem de deixar de ser controladora e centralizadora e ser cada vez mais transformadoras; Cultura - A cultura tem cada vez mais de se adaptar aos novos tempos e “ <i>peças estão avidas por uma mudança de paradigma, que o teletrabalho veio acelerar e veio para ficar sobretudo nas dinâmicas de trabalho híbridas... isso vai favorecer o IE (...)</i> A tecnologia assumiu-se como um importante aliado, mas não deixa de ser uma ferramenta e um meio para as coisas acontecerem”. Práticas Individuais - fluem, pois, os colaboradores desta nova geração têm uma forma de estar da vida quer é aprender mais, necessitam de lideranças que apoiem e lhes deem competências que os desafiem e ao mesmo tempo também querem ser mais eficientes para fazerem um maior balanço entre a vida profissional e pessoal.

Poder-se-á constatar mediante os testemunhos dos entrevistados que o GSC está a adaptar-se às mudanças deste novo cenário mundial, com as constantes mudanças e as crises que surgiram, foi forçado a desenvolver novas práticas organizacionais para se adequarem a novos processos de gestão organizacionais e às suas próprias condições, tal como a literatura também sinaliza (Almeida, Marçal, e Kovaleski, 2004).

O GSC transmite uma cultura de transparência, com um ambiente organizacional a tender ao informal, comunicando e dando ferramentas aos seus colaboradores que lhes permitam desenvolver o seu trabalho com dedicação e agrado. Estão conscientes que apostam em colaboradores participativos e satisfeitos traduzindo-se em proatividade. Ainda neste contexto, e de acordo com a revisão teórica, Chieh (2007) aponta que provavelmente a chave para a implementação de práticas intraempreendedoras, é a criação de uma cultura organizacional que encoraja, estimula e sustenta as ações intraempreendedoras. Uma cultura organizacional de IE cria um ambiente de trabalho em que os colaboradores possam ter confiança e expectativa de que suas iniciativas inovadoras serão encorajadas, suportadas e recompensadas pela empresa.

Verificou-se que, na empresa há um forte estímulo à autonomia, responsabilização e delegação de tarefas, procurando que os colaboradores se sintam parte da organização e tenham liberdade de poderem ser intraempreendedores - valorizam e estimulam o IE. O GSC encara o IE como um fator de relevância organizacional e que é incutido nos colaboradores como agentes de mudança da própria organização, sendo uma mais valia para todos. Paula e Almeida (2008) referem que a motivação que move o intraempreendedor está diretamente relacionada com a liberdade de fazer o que se quer, o prazer de conduzir os seus próprios projetos e a dedicação com que empenha todo o seu ser nesses projetos. Estas características refletem elementos ainda mais contundentes do segredo do sucesso das redes intraempreendedoras nas organizações.

A partilha de informação é feita através de reuniões e de documentos internos na empresa. Devido à sua dimensão dispõe de vários canais através dos quais mantém a informação atualizada. A partilha de informação é considerada importante, pois é um meio que leva à aprendizagem individual, coletiva e organizacional. São dadas as ferramentas necessárias para a aprendizagem dos seus colaboradores e apostam em formação interna e externa. Dispõe ainda de formações *on-job* e de uma academia com um programa de acolhimento. No âmbito geral encaram o erro como uma aprendizagem e oportunidade de melhoria. McGrath (2001) afirma que foi a procura de novas práticas organizacionais e a descoberta de novas abordagens para a tecnologia, processos ou produtos inerentes à inovação que

ajudaram a promover a aprendizagem organizacional. As empresas que são inovadoras tendem a desenvolver e a testar as novas ideias e esta experimentação leva à aprendizagem através do processo tentativa-erro. Assim, o comportamento inovador e a renovação estratégica ajudam a promover a aprendizagem organizacional, pois o conhecimento que é criado através da aprendizagem nas empresas auxilia o desenvolvimento de novos produtos e restabelece a sua identidade através das atividades de renovação (Zahra et al., 1999).

No que respeita à liderança as estratégias do GSC são definidas pela administração em conjunto com os diretores (quando necessário), posteriormente as estratégias são sempre delineadas pelos gestores em conjunto com os colaboradores que participaram ou terão mais experiência na área em que vai ser desenvolvida nova estratégia. Mais uma vez este ponto se justifica pela sua dimensão e área de atuação. Os quadros superiores procuram um envolvimento profissional com os colaboradores. Assim, a combinação de uma boa ideia, uma equipa empreendedora e uma cultura de partilha de conhecimento, resulta no arranque bem-sucedido, isto se os recursos forem geridos de forma eficaz (Trimi e Berbegal-Mirabent, 2012).

Denota-se que no GSC a preocupação em manter um fio condutor entre os superiores hierárquicos e restantes colaboradores da empresa, pois a preocupação, partilha de informação e autonomia podem ser características que se aprendem. Os exemplos “*veem de cima*” como tal, a simplicidade, proximidade e humildade são a base de uma cultura que se traduz no sucesso de qualquer empresa. Para saber, os indivíduos devem explorar e partilhar o seu conhecimento tácito uns com os outros, assim como combinar o seu conhecimento explícito em novas conceptualizações. As características essenciais de um ambiente propício à aprendizagem englobam o interesse, a confiança, a linguagem compartilhada e os mapas cognitivos para interpretar informações (Hanssen-Bauer e Snow, 1996).

Após a análise e discussão das proposições de investigação formuladas, verifica-se que cultura organizacional, liderança e práticas individuais, são sincronicidades da GERH e contribuem para uma eficaz implementação de IE. Sendo uma empresa consolidada no mercado estão conscientes da importância que a GERH tem sob o IE, apesar de não serem conceitos identificados com estes nomes técnicos na sua essência, todos os fatores analisados fazem parte da cultura do GSC.

Capítulo 6 | Conclusões

6.1 Conclusão de Investigação

Este ponto resume as conclusões do estudo, identificando implicações práticas e teóricas a respeito do objeto de estudo, sugerindo ainda ideias para futuras investigações nesta área. A validação do trabalho proposto é decorrente do processo de pesquisa como um todo, representado através das diversas fases do estudo.

Este estudo teve como objetivo analisar as sincronicidades entre a Gestão estratégica dos recursos humanos (GERH) e o Intraempreendedorismo (IE). Pretendeu-se ainda com estes fenómenos verificar o que as liga através de dinâmicas relacionais.

A revisão da literatura efetuada remeteu-nos no início deste estudo para o cruzamento de fatores, que nas últimas décadas se demonstraram fundamentais na caracterização das dimensões abordadas – GERH, IE, liderança, cultura organizacional e práticas individuais. Como tal, procurou-se através do cruzamento dos mesmos chegar a um novo processo do que se pode traduzir nas empresas em IE. Esta situação é mais marcante num momento em que o COVID'19 é a palavra comum no mundo. São necessários os recursos humanos autónomos, confiantes e motivados, é urgente desenvolver o espírito IE em cada colaborador, numa nova era, em que o trabalho autónomo através de técnicas inovadoras (reuniões virtuais, vendas online, aulas online, entre muitas outras quase impossíveis de enumerar) é sinónimo de confiança e desenvolvimento. No atual cenário socioeconómico urge a necessidade de implementar técnicas que facilitem o papel do colaborador na empresa.

O desenho do estudo foi misto agregando uma metodologia quantitativa (mediante a análise estatística de uma amostra de empresas, com recurso a um questionário) e qualitativa (mediante a análise de um estudo de caso, com recurso a entrevista). Isto porque a natureza do trabalho desenvolve-se na correlação e comparação entre as diferentes variáveis da GERH e do IE. Caracterizou-se a amostra, descreveram-se os instrumentos de medição, os procedimentos metodológicos e a análise estatística utilizada. Posteriormente através do estudo qualitativo propôs-se um estudo de carácter exploratório no Grupo Salvador Caetano (GSC) e devido aos próprios objetivos do trabalho que procuraram apreciar uma situação *in loco* de uma empresa com características específicas identificando as características e metodologias implementadas, num tema que se focaliza na compreensão da dinâmica

existente em situações específicas (GERH, IE, liderança, cultura organizacional e práticas individuais). Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos, um questionário e entrevistas aos responsáveis do departamento de recursos humanos da empresa selecionada.

O desenvolvimento desta investigação permitiu, através de um estudo misto, avaliar as sincronicidades da GERH e do IE com base nas dinâmicas relacionais, aqui identificadas como a liderança, cultura organizacional e práticas individuais aprofundando o contributo de estas variáveis já consideradas independentemente em anteriores investigações. Permitiu assim reconhecer a importância do papel do indivíduo dentro da empresa enquanto ser IE, cujo papel só poderá ser efetivamente desempenhado com a flexibilidade da GERH, verifica-se ainda que as dinâmicas relacionais são neste processo o fio que desencadeia as sincronicidades entre GERH e IE.

A atual crise global de saúde do COVID-19 não tem precedentes. É considerado um dos momentos decisivos na história em que está a mudar as normas sociais e económicas como as conhecemos e está a desencadear uma nova era humana. A magnitude e a velocidade do colapso em diferentes atividades que se seguiram são diferentes de qualquer coisa experimentada em nossa vida (Gopinath 2020). Por exemplo, a crise causou centenas de milhares de fatalidades, testou os limites dos sistemas de saúde, e colocou o mundo num grande bloqueio onde a economia está a passar pela pior recessão desde a grande depressão de 1929. Com os sistemas sociais, económicos e de saúde à beira do colapso, é impossível saber como será o novo mundo, mas sua forma dependerá dos líderes de decisão “*do it now*” (Gopinath, 2020).

Num primeiro momento com a análise do estado da arte das dimensões abordadas, concluiu-se que existem fatores que cruzados trazem à luz um novo entendimento do IE e de como poderá ser um alicerce nas empresas, a liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais.

Os resultados encontrados pelas análises efetuadas demonstraram que as questões foram respondidas encontrando nelas as sincronicidades da GERH e do IE e as proposições da investigação foram aceites revelando assim as dinâmicas relacionais entre GERH e IE, assim, tanto o estudo quantitativo, como o estudo qualitativo demonstram que o modelo é viável. De seguida, expõem-se as respostas obtidas, nas questões de investigação do estudo.

Q.1: Existem dinâmicas relacionais entre a GERH a IE?

No que respeita, às questões do estudo verificou-se que relativamente à questão 1 a liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais são as dinâmicas relacionais que estimulam o IE desde que permitidas e transmitidas aos colaboradores, concluiu-se que esta relação é positiva.

A liderança deve ser democrática, afiliativa e de coaching, dando cada vez mais valor à opinião dos colaboradores e aos consensos e a harmonia na equipa, porque vai permitir que cada um participe na dinâmica da organização. É importante a liderança do coaching, e cabe à chefia apoiar na formação dos colaboradores e ajudar no desenvolvimento das soft skills, envolver as pessoas. É considerado fulcral para a implementação da GERH os traços pessoais do seu líder, que influenciam certamente o estilo de liderança (Bell et al., 2006).

A cultura organizacional, no atual contexto COVID'19 dificilmente se muda de um ano para outro, pois demora cerca de 10 a adaptar e a constatar essas mudanças, no entanto é um trabalho multidisciplinar e multidimensional que está já em fase de mutação devido a estes novos tempos quer a um mercado muito mais complexo quer a um contexto de maior incerteza com talentos muito mais exigente interventivos e, portanto, a cultura tem de criar essas bases e foco no individuo enquanto ser individual. A consideração da cultura como um antecedente do compromisso e a sua validade como uma ferramenta para modelar padrões de comportamento, precisa de um ajuste entre o adotado e os valores percebidos (Buller & Mcevoy, 2012).

Já as práticas individuais num cenário cada vez mais orientado para o trabalho isolado e autónomo o caminho a percorrer leva ao fluir cada vez mais pela individualidade pois os indivíduos desta nova geração adotaram uma forma de estar na vida de querer aprender mais, terem lideranças que apoiem e lhes deem competências que os desafiem e ao mesmo tempo também querem ser mais eficientes para fazerem um maior balanço entre a vida profissional e pessoal. Verificou-se na análise do GSC que um fator que afeta o sucesso das empresas são os funcionários bem preparados. Para isso, as atividades de formação realizadas nas empresas são de grande importância. Negócios no ponto de partida devem levar em consideração fatores de formação e motivação. Além disso, a formação pode ser alcançada pelo aumento da produtividade individual e organizacional, um dos principais objetivos da GERH (Xing et al., 2020a).

Assim para a questão 1 no estudo misto verifica-se que a liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais são o fio condutor da GERH ao IE, as dinâmicas relacionais têm de estar ligadas, e se estes pilares não estiverem em sintonia não é possível para um departamento que gere pessoas (GERH) estimular a aprendizagem de atividades e transmitir orientações inovadoras, desenvolver novos produtos, serviços, tecnologias, estratégias, uma orientação gestora e posturas competitivas pois o IE é uma prática que se faz no dia a dia da organização é uma partilha de conhecimento e prática de o colaborador dar ideias, comentar e implementar.

Q.2: Como a GERH permite a flexibilidade para implementar uma cultura assente no IE?

Quanto à questão 2, no caso em estudo existe essa flexibilidade, que se traduz numa prática que está na génese da empresa, pois é fundamental ser consciente e saber implementar o IE. As empresas necessitam de uma série única ou um conjunto de práticas de RH para apoiar as suas próprias culturas e estratégicas (Khatri, 2000).

Face aos testemunhos dos entrevistados, e dos resultados da análise quantitativa, considera-se que as estratégias e políticas da empresa estão relacionadas com a GERH e o IE. Quanto à existência de flexibilidade necessária à GERH para implementar uma cultura assente no IE, reconhece-se que se a administração tiver a GERH como um dos seus pilares, é perfeitamente exequível. É necessário que haja por parte da GERH uma identificação dos valores e da cultura da empresa a par com a importância do IE este é segundo o estudo e as palavras da (DRH&MC) “*o sal necessário para as pessoas usarem positivamente nas empresas*” Assim, a resposta ao como a GERH permite a flexibilidade para implementar uma cultura assente no IE a resposta só é possível quando a GERH tem a visão de a implementar através dos 3 pilares que o sustentam, uma liderança transformadora, uma cultura adaptativa e práticas individuais autónomas.

Q.3 Porque existem sincronicidades entre a GERH e o IE?

A terceira questão, e no amago do estudo, conclui-se que as sincronicidades existentes estão presentes nas dinâmicas relacionais analisadas tendo como base as hipóteses e proposições apresentadas neste estudo. Deve haver uma sequência de delegação e implementação das dinâmicas relacionais para que as sincronicidades da GERH e o IE possam ser dois fenómenos que caminham juntos e contribuem para um desempenho e evolução mais eficaz dos colaboradores na empresa pois suportam-se mutuamente.

Referindo as dinâmicas relacionais, o estudo de Wang (2005) observou que os desenvolvimentos futuros em GERH seriam caracterizados através de tratamento de RH como capital organizacional, enfatizando a gestão de conhecimento, funcionários, habilidades e capacidades, com o desenvolvimento de uma cultura forte e corporativa, efetivamente é o que está caracterizado no estudo de caso realizado ao GSC.

A GERH deverá ter como um dos seus principais focos o indivíduo, as ferramentas para o motivarem, ajudarem no seu desenvolvimento técnico e profissional e por sua vez o colaborador necessita que o foco seja o compromisso com a empresa. Não é possível pensar numa organização que não encontre as sincronicidades entre dois polos que são o amago de qualquer empresa.

A possibilidade de melhorarem múltiplos aspetos na atuação diária são infinitos, e esse deve ser o compromisso de cada colaborador a cada dia. Juntos conseguem contribuir com pequenos grandes passos na organização. No case study há várias realidades para as pessoas interagirem, as mais ressaltadas são as plataformas digitais, no atual cenário COVID19, que a distancia física não é motivo para se falar estar com as pessoas e se poder trabalhar.

Assim, a GERH caminha nesse sentido, pois precisam que cada colaborador seja um líder dentro da organização. A Liderança do GSC sublinha que é preciso ter foco em quem vai fazer, dar poder às pessoas, é preciso partilhar conhecimento, urge ser-se flexível. O conceito IE é uma prática que se faz no dia a dia da organização é entendido na como a partilha de conhecimento e prática de o colaborador dar ideias, comentar e implementar.

Nas grandes empresas, o IE é muitas vezes realizado para superar as limitações à base de tamanho para o crescimento. As grandes empresas têm recursos significativos, rotinas profissionalizadas e a capacidade de dedicar os recursos para metas não financeiras, tais como a aprendizagem (Sebora & Theerapatvong, 2010; Zahra, 2010). Deverá reconhecer-se assim a sincronicidade entre GERH e o IE.

No computo geral, conclui-se que na realidade pós COVID'19 a incerteza cresceu a passos largos, a nova geração de talentos precisa de novos desafios e as empresas que não conseguirem perceber correm o risco de ficar para trás no mercado competitivo. Emerge o reconhecimento das sincronicidades da GERH e do IE.

Manifestamente aqui, como noutros campos em que intervém o fator humano e a sua liberdade de ação, em escassas circunstâncias será possível obter previsões precisas, pois

este não é um campo de ciências exatas. Mas, ainda assim, o estudo sistemático destas situações pode trazer luzes e resultados que a simples intuição não revela.

6.2 Implicações Teóricas e Práticas

O desenvolvimento desta investigação permitiu, através de um estudo misto, avaliar a sincronicidade entre a GERH e o IE e o impacto das dinâmicas relacionais entre ambas, aprofundando o contributo de variáveis já consideradas em anteriores investigações, mas isoladamente, em estudos ou quantitativos ou qualitativos. Pelas suas características subjetivas e intangíveis, o objeto de estudo, ao longo do estudo, apresenta uma operacionalização no meio empresarial. Assim, esta investigação contribui com um conjunto de medidas que, adaptadas à atividade em análise, permitirá a operacionalização do IE através da GERH.

Uma das contribuições/implicações deste estudo reside na procura de algumas respostas sobre a implementação do IE nas empresas, como estimular a aprendizagem de atividades e orientações inovadoras, desenvolvimento de novas competências, estratégias, posturas competitivas, e a importância da GERH na sua implementação. As dinâmicas relacionais refletidas na liderança, na cultura organizacional e nas práticas individuais, podem e são o motor para alavancar este processo, dados ainda não suficientemente explorados, especialmente no contexto nacional ao qual se cingiu este estudo e no período em que se inseriu em que o COVID'19 nos trouxe um entrave em todos os sentidos, neste caso à abertura das empresas em colaborar no aprofundamento do tema.

Todavia, este estudo, no que respeita à análise qualitativa deteve-se na questão das especificidades da organização analisada, não procurando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo podendo perceber um carácter genérico em relação aos princípios da sincronicidade entre GERH e do IE, estes devem ser repensados tendo como base as distintas realidades e tendo em conta que as dinâmicas relacionais na perspetiva de implementação que passam pela conjugação destas dimensões.

A contribuição para a prática das empresas, é que através do modelo proposto, são apresentados os mecanismos que levam as empresas a incentivar através da GERH a capacidade intraempreendedora dos seus colaboradores. Assim através da sua transversalidade e independência, o presente modelo deve ser pensado, adaptado e implementado em qualquer empresa, promovendo uma cultura de motivação, alinhamento,

autonomia e partilha onde o caminho se afigura em resultados comprovados. Numa nova Era cujo novo fenómeno mundial COVID'19 trouxe desafios até então sequer pensados, a palavra de ordem deverá ser: *Reinvenção: da pessoa, do profissional, da liderança, da cultura e da organização (Paula Arriscado)*, tal como foi evidenciado nas entrevistas do estudo de caso.

Os resultados deste estudo merecem atenção dos administradores e gestores, pois, se bem implementada as sincronicidades entre a GERH e o IE e as respetivas dinâmicas relacionais, podem ser bastante úteis para o desempenho organizacional das empresas traduzindo-se no aumento da competitividade, no aumento da taxa de retenção de talentos e na melhoria do índice de satisfação dos colaboradores.

Os resultados encontrados na investigação demonstram ser uma contribuição para a compreensão da GERH e do IE e pode converter-se efetivamente numa fonte de vantagem competitiva sustentável, pelas suas características e pela importância atribuída aos colaboradores, à sua adaptação a uma realidade mais virtual e autónoma, carente de pessoas inovadoras e motivadas que sentem a empresa como uma parte do seu bem mais valioso. É importante do ponto de vista empresarial compreender os aspetos que orientam o comportamento dos colaboradores na construção da lealdade relativamente às suas funções, não compreender esse comportamento pode dificultar o desenvolvimento de vários setores dentro de uma organização a longo prazo.

Esta investigação, ao comprovar que existem sincronicidades entre a GERH e o IE e ao identificar as dinâmicas relacionais que as alavancam, vem contribuir para que as empresas considerem e valorizem o conhecimento detido e obtido pelos empregados e percebam a importância da sua manutenção.

Mundialmente deixamos o certo pelo incerto, a pandemia veio obrigar-nos a desenhar novos horizontes, que a cada momento podem ser permutados, o ser humano não se pode dar ao luxo de ficar estagnado e para acompanhar esta realidade assim a manutenção e valorização dos colaboradores mostra-se mais vantajosa do que a aquisição de novos recursos humanos.

Pela ligação emocional e afetiva que lhe está subjacente, esta investigação vem mostrar aos responsáveis das empresas que a capacidade dos seus empregados não pode ser descurada. A preocupação em reter e tratar o conhecimento que os colaboradores têm e obtêm, pode proporcionar melhorias significativas para serviços futuros e customizar a orientação e

futuro da organização. Este facto diminui a vulnerabilidade da empresa à saída do empregado e por sua vez à sua lealdade de “vestir a camisola”.

6.3 Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Apesar dos resultados poderem sugerir generalizações possíveis a outras amostras tem que se admitir que as conclusões têm o valor que representam para a amostra observada. As generalizações que se realizarem a outras realidades têm que ser feitas com cautela. Por isso, uma possível investigação seria aplicar este estudo a outras amostras, possivelmente a nível nacional e internacional. Os resultados permitirão efetuar comparações relativamente às perceções sobre a importância atribuída à GERH e ao IE. Pode ser interessante verificar que diferentes países produzem diferentes interpretações. O mesmo pode ser realizado em diferentes setores de atividade para verificar se os resultados se confirmam e são possíveis de generalizar.

No estudo quantitativo, o número de itens usado para avaliar cada uma das variáveis reduziu significativamente em relação ao número inicial e as respostas podem ter sido aleatórias, no sentido de não corresponderem ao real comportamento o que, também, dificulta a generalização dos resultados. Futuras investigações poderão passar pela replicação desta investigação utilizando mais itens para cada variável e na componente de liderança, dado ser uma variável comportamental, poderá ser analisada através de técnicas de observação do comportamento. Desta forma, a avaliação das variáveis poderá ser mais adequada e o modelo proposto apresentar um poder explicativo superior.

Quanto às limitações da análise qualitativa, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (Yin, 2011), ou seja, a questão do reduzido número de empresas que participam da amostra impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve destacar-se, entretanto, que em relação ao estudo de caso analisado, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Facto, esse, típico da pesquisa desenvolvida, de carácter exploratório, de base qualitativa, que permite a aplicação de inferências nas conclusões obtidas.

Outra grande limitação foi o período em que a investigação foi desenvolvida pois limitou a colaboração das empresas por se tratar de um período de pandemia mundial o que protelou

num período de tempo maior do que o expectável, no entanto permitiu recolher informações de como se poderão adaptar as empresas nesta nova Era de Reinvenção.

Acredita-se que, ao fim desta investigação, o objetivo proposto inicialmente tenha sido atingido. Todavia, este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, pelo contrário, com o objetivo atingido, acredita-se que um passo importante foi dado no sentido de consolidar a importância das sincronicidades entre a GERH e o IE com base nas dinâmicas relacionais para as empresas.

Certamente, muito mais há por fazer e este trabalho é apenas parte de um longo caminho na consolidação do conhecimento científico aplicado em torno do tema. A partir da pesquisa realizada, sugere-se um novo modelo acerca das competências que possa englobar as questões das sincronicidades entre a GERH e o IE com base nas dinâmicas relacionais que se poderá traduzir, no desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo aqui proposto.

Bibliografia

- Abecassis-Moedas, C., & Mahmoud-Jouini, S. Ben. (2008). Absorptive Capacity and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 473–490.
- Abu-Jarour, S. (2014). Strategic management of human resources. *International Journal of Business and Social Science*, 72(10), 74–76.
- Akhtar, S. A., Ding, D., & Ge, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32.
- Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759–793.
- Antonicic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221–235.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., Pinto, & R. (2008). *Estudo de Caso*. Universidade do Minho.
- Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Journal of Business Research*, 64(5), 454–459.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1984). Strategic human resource management: implications for training human resource professionals. In *Training & Development Journal* (Vol. 38, Issue 1, p. 76).
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421–444.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B., Huselid, M., & Miller, H. (1999). Overview Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287–301.
- Becton, B., & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management: Are We There Yet ? *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 11–18.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465.
- Bell, B., Lee, S., & Yeung, S. (2006). Hrm: Implications for the Professionals. *Human Resource Management*, 45(6), 295–308.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and

- performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 255–278.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Burkemper, A. C., & Sarooghi, H. (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45, 383–402.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1405–1411.
- Buller, P., & McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193–201.
- Burpitt, W. (2009). Exploration versus Exploitation: Leadership and the Paradox of Administration. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 227–245.
- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 124, 496–503.
- Castrogiovanni, G., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34–47.
- Chang, Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517–533.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Clinton, R., Williamson, S., & Bethke, A. (1994). Implementing total quality management: The role of human resource management. *Advanced Management Journal*, 59, 2, 10–16.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Covin, G., & Slevin, P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7–25.
- Covin, J., & Miles, P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Baylor University*, 47–64.
- Crawford, G. C., & Kreiser, P. M. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 403–423.
- Delery, Je. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, John, & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective

- corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Duarte, J. (2008). Estudos de caso em educação. *Revista Lúsfona de Educação*, 113–132.
- Duobiene, J. (2013). *Corporate Entrepreneurship in Organisational Lifecycle*, 18(3), 584–596.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, September, 656–670.
- Entrialgo, Fernández, & Vázquez. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20, 427–436.
- Ferratt, T., & Brown, C. (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16(3), 237–255.
- Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. *International Council for Small Business for Small Business*, 1–20.
- Flowers, S., & Meyer, M. (2020). How can entrepreneurs benefit from user knowledge to create innovation in the digital services sector? *Journal of Business Research*.
- Fontes, M. R. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606 – 622.
- Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628–641.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, Cambridge.
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., & Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468–1477.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Garvin, David, & Levesque, L. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 102–112.
- Gómez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion cualitativa*. (p. 37). Ediciones Aljibe.
- Goosen, Coning, & Smit. (2002). The development of a factor-based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective. *South Africa Journal Business Management*, 39–51.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Principia (1ª ed.).
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,
- Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, Z. (2011). Knowledge Management and Learning Capability to Enhance Organizational Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 880–888.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5–15.

- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, 7(4), 413–427.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157–166.
- Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21–41.
- Hernandez, E., & Sheriff, S. A. (2014). Journal of Organisational Studies and Innovation. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 1(1), 35–52.
- Higgins, J., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0*.
- Hitt, M., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437–444.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694–708.
- Jorge, M. de F. (2003). *Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Évora.
- Junior, F. C. J., & Borges-Andrade, J. E. (2004). *Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira*. 613072625, 191–199, Revista Brasileira de Orientação Profissional.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, March, 213–233.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430–439.
- Kaufman, B. (2010). SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations*, 49(2), 286–313.
- Kaufman, B. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.

- Kaufman, B., & Miller, B. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(3), 526–557.
- Kelley, D. J., Peters, L., & O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24, 221–235.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11:2(April), 336–365.
- Khilji, S., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, July 1171–1189.
- Krenn, M. (2013). Strategic Human Resource Management in Emergent and Developing Small Entrepreneurial Firms. *Franklin Business & Law Journal*, 2013(4), 29–48.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 245–253.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., & Rigsbee, C. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366–377.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Hu, D.-C., & Yueh, Y.-L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52–70.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. In *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382.
- Logofătu, M. (2019). Integrating Organizational Culture in Strategic Human Resource Management of the Educational Institutions. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XIX(1), 443–449.
- Long, R., & Fang, T. (2015). Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 971–1001.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.

- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “project success” and “strategic talent management”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. 138, 764-774 *Procedia Computer Science*.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais*. Report Number (2^a ed.).
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139–151.
- Merhi, D., Vasconcelos, K. A., Fernandes, M. E., Lopes, M. G., & Silva, A. (2008). *Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose*. Revista Eletrônica de Administração 1–16.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(March), 445–464.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D., & Friesen, H. (1986). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum: Summa. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201–218.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378–390.
- Montoro-Sánchez, Á., & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6–13.
- Moraes, R. (2011). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7–32.
- Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162–185.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (2nd ed.) International Edition.
- Motta, F. P. (1997). Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista Da ESPM*, 1–7.
- Munteanu, A. (2015). Exists a Relationship Between Strategic Human Resources Management, Innovation and Competitive Advantage? *Ecoforum*, 4(1), 15.
- Nason, R. S., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 279–304.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. 1–5.
- Niittymies, A., & Pajunen, K. (2019). Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic

- review and agenda for future research. *International Business Review*. Elsevier, Finland
- Nissan, E., Galindo, M.-A., & Picazo, M. T. M. (2012). Innovation, progress, entrepreneurship and cultural aspects. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 411–420.
- Nowiński, W., & Haddoud, M. Y. (2019). The role of inspiring role models in enhancing entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 61-895, United Kingdom.
- Özdemirci, A. (2011). Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 611–626.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680–699.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS (6ª)*. Edições Silabo.
- Petrescu, I., & Konrad, C. (2012). Human Resources Management in the European Context. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 49–55.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, vol 40, n.º2, California
- Pfeffer, Jeffrey, & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 13(2), 37–48.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009a). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24, 197–205.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009b). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (2004). *Intrapreneuring in action a handbook for business innovation*. Elsevier, San Francisco, 2-67
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, December, 61–78.
- Quivy, R., & Campenhout, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Vasa*, 1–34. <http://medcontent.metapress.com/index/A65RMO3P4874243N.pdf%5Cnhttp://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2019). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, July. Melbourne, Australia
- Rogers, E., & Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2, Issue 1), United States of

- América, Library of Congress.
- Sebora, T., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship a test of external and internal influences on managers idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship Management Journal*, 6, 331–350.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–227.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281.
- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*.
- Song, W., Ma, X., & Yu, H. (2019). Entrepreneurial Orientation, Interaction Orientation, and Innovation Performance: A Model of Moderated Mediation. *SAGE Open*, 9(4).
- Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85–95.
- Tharp, B. M. (2009). *Four Organizational Culture Types*. Haworth
- Thomson, N., & McNamara, P. (2001). Achieving post-acquisition success: The role of corporate entrepreneurship. *Long Range Planning*, 34, 669–697.
- Todea, N., & Mihaltan, D. (2013). Improving Human Resources reporting in non-for-profit organizations. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 459–466.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115–121.
- Turner, T., & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 447–463.
- Varginha, B. (2019). *Organizational success in light of strategic planning and project management*. 44–79, Itajuba
- Veloso, A. L. de O. M. (2007). *Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Universidade do Minho, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações.
- Wei, L.-Q., & Ling, Y. (2015). CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68, 1157–1165.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wolcott, R., & Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *Mit Sloan Management Review*, 49(1), 75–82.

- Wright, P. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. a. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. In *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P., & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–773.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish* (p. 347), International Statistical Review, New York
- Zahra, S. a. (2010). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51–65.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225–247.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44, 727–735.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship - Performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. (2000). International Corporate Entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469–492.
- Zahra, S., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260.
- Zahra, S., Nielsen, A., & Bogner, W. (1999). *Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development*, vol. 23(3), pages 169-189, April.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128–138.
- Zhao, L., Li, J., & Li, J. (2013). Empirical Research on Influencing Factors of Human Resources Management Outsourcing Degree. *iBusiness*, 5, 168–174.
- Ziyae, B. (2016). Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 3(2), 35–52.

ANEXOS

Anexo 1 – Protocolo

Anexo 2 – Questionário análise quantitativa

Anexo 3 – Guião de entrevista da análise qualitativa

PROTOCOLO - Revisão da Literatura "Strategic Human Resource Management"

Web of Science - 12/10/2015

"Strategic Human Resource Management" (No título ou no Resumo) Ciências Sociais Artigos Escritos em Inglês						
Protocolo	Ano	Autores	Artigo	Citações	N.º Art	Selec
1	1996	Delery; Doty	Modes of theorizing in strategic human resource management Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions	994	28	8
2	1997	Huselid; Jackson; Schuler	Technical and SHRM effectiveness as determinants of firm performance	472		
3	1998	Wright; Snell	Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management	307		
4	1998	Delery	Issues of fit in strategic human resource management implications for research	268		
5	1998	Lepak; Snell	Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century	93		
6	1996	Kamoche	Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm	84		
7	1998	Rogers; Wright	Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets	79		
8	1999	Becker; Huselid; Miller	Overview: Strategic human resource management in five leading firms	50		
9	2001	Wright; Dunford; Snell	Human resources and the resource based view of the firm	482	31	7
10	2004	Colbert	The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management	149		
11	2003	Panayotopoulou; Bourantas; Papalexandris	Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework	21		
12	2001	Richard; Johnson	Strategic human resource management effectiveness and firm performance	71		
13	2004	Hartog; Boselie; Paauwe	Performance management: A model and research agenda	68		
14	2000	Khatri	Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore	65		
15	2001	Harris; Ogbonna	Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance	51		
16	2006	Becker, Huselid	Strategic human resources management: Where do we go from here?	271	77	7
17	2009	Lengnick-Hall; Lengnick-Hall; Andrade, Drake	Strategic human resource management: The evolution of the field	95		
18	2006	Khilji; Wang	Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource managementresearch	85		
19	2008	Foley	Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China	55		
20	2008	Akhtar; Ding; Ge	Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises	51		
21	2005	Michie; Sheehan	Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage	51		
22	2005	Ferratt; Brown	IT human resource management configurations and IT turnover: Theoretical synthesis and empirical analysis	50		
23	2011	Wright	Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management	60	111	5
24	2011	Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall	Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management	32		
25	2010	Kaufman	SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified	25		
26	2011	Kaufman; Miller	THE FIRM'S CHOICE OF HRM PRACTICES: ECONOMICS MEETS STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	17		

27	2013	Jiang; Takeuchi; Lepak	Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research	5		
28	2015	Long; Fang	Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada	0	22	3
29	2015	Kaufman	Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field	1		
30	2015	Chang	Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan	0		
					269	30

Revisão da Literatura "Corporate Entrepreneurship"

Web of Science - 12/10/2015

Protocolo		"Strategic Human Resource Management and Corporate entrepreneurship" (No título ou no Resumo) Ciências Sociais Artigos Escritos em Inglês						
Periodo	Ano	Artigo			Citações	N.º Art	Selec	Citações
1	1995	Zahra	CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP PERFORMANCE RELATIONSHIP - A LONGITUDINAL ANALYSIS		378	23	6	+ 50
2	1995/1999	1997	Birkinshaw	Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives	291			
3		1996	Zahra	Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities	285			
4		1999	Barringer, Bluedorn	The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management	190			
5		1995	Zahra	Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts	93			
6		1997	Park, Kim	Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains	50			
7		2001	Antoncic, Hisrich, Western	Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation	177	38	7	
8		2002	Hornsby, Kuratko, Zahra	Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale	134			
9	2000/2004	2001	Dess, Lumpkin	The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship	92			
10		2000	Zahra, Harvis	International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility	149			
11		2002	Liua, Luob, Shic	Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study	58			
12		2001	Kuratko, Ireland, Hornsby	Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy	55			
13		2001	Thomson, McNamara	Achieving post-acquisition success: The role of corporate entrepreneurship	11			
14	2005/2014	2009	Zahra, Filatotchev, Wright	How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity	61	343	9	
15		2006	Hayton, Kelley	A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship	54			
16		2009	Phan, Wright, Ucbasaran, Tan	Corporate entrepreneurship: Current research and future directions	43			
17		2009	Keley, Peters, O'Connor	Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship	27			

18	2007	Rutherford, Holt	Corporate entrepreneurship - An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents	25			
19	2006	Garvin, Levesque	Meeting the challenge of corporate entrepreneurship	21			
20	2007	Wolcott, Lippitz	The four models of corporate entrepreneurship	18			
21	2008	Ling, Simsek, Lubatkin, Veiga	Transformational leaderships role in promoting Corporate Entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface	108			
22	2010	Sebora, Theerapatvong	Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness	28			
23	2015	Zahra	Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs	0	47	8	
24	2015	Wey, Ling	CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China				
25	2015	Kuratko, Hornsby, Hayton	Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality				
26	2015	Bierwerth, Schwens, Isidor, Kabst	Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis				
27	2015	Nason, McKelvie, Lumpkin	The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship				
28	2015	Bloodgood, Hornsby, Burkemper, Sarooghi	A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship				
29	2015	Crawford, Kreiser	Corporate entrepreneurship strategy: extending the integrative framework through the lens of complexity science				
30	2015	Turner, Pennington	Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation				
					451	30	0

Questionário

Instruções de resposta ao questionário:

Nas páginas seguintes apresentamos-lhe uma serie de questões sobre a organização em que trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direção/departamento onde habitualmente trabalha.

Assinale o círculo que se encontra sob o número escolhido.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Sexo: Masculino ___ - Feminino

Idade: _____

Área de atividade da empresa:

- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás e água
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho
- Transporte e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Outros sectores

BLOCO I – Gestão de Recursos Humanos (Adaptado Professor José Gonçalves das Neves)

Assinalar apenas 1

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo Ligeiramente
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Pense na sua empresa ou instituição como um todo

Com que frequência ...

Gestão do emprego (GEM)						
1	As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	①	②	③	④	⑤
2	A evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho	①	②	③	④	⑤
Formação e Desenvolvimento (FRH)						
3	A organização estimula o desenvolvimento das pessoas	①	②	③	④	⑤
4	O tempo dedicado á formação profissional é bem aproveitado pelos formandos	①	②	③	④	⑤
5	Os conteúdos de formação são essencialmente práticos	①	②	③	④	⑤
6	A organização incentiva os trabalhadores a aumentarem o nível de instrução e formação escolar	①	②	③	④	⑤
7	A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	①	②	③	④	⑤
8	É afixada a informação importante relacionada com a Gestão de Recursos Humanos	①	②	③	④	⑤
Manutenção dos RH (MRH)						
9	Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho	①	②	③	④	⑤
10	O responsável pelos RH está disponível para ouvir os trabalhadores	①	②	③	④	⑤
11	Os chefes elogiam os que fazem um bom trabalho	①	②	③	④	⑤

BLOCO II - Intraempreendedorismo (adaptadas de Antoncic e Hisrich (2001) e Zhara (1991, 1993))

Os itens apresentados de seguida relacionam-se com as características de inovação da empresa em que trabalha. Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala de 1 a 5

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo Ligeiramente
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

12	Recompensa as ideias e projetos inovadores dos colaboradores.	①	②	③	④	⑤
13	Dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	①	②	③	④	⑤
14	Tem tendência para assumir riscos.	①	②	③	④	⑤
15	Disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projetos experimentais.	①	②	③	④	⑤
16	Reorganiza os departamentos com o objetivo de aumentar a inovação.	①	②	③	④	⑤
17	Dá importância à inovação tecnológica.	①	②	③	④	⑤
18	Estabelece procedimentos que têm por objetivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	①	②	③	④	⑤
19	Possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	①	②	③	④	⑤
20	Investe em atividades para desenvolver novos produtos.	①	②	③	④	⑤
21	Recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	①	②	③	④	⑤
22	Promove e coordena atividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	①	②	③	④	⑤
23	Dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	①	②	③	④	⑤
24	Aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	①	②	③	④	⑤
25	Tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	①	②	③	④	⑤

Este grupo refere-se aos seus sentimentos relativamente à empresa em que trabalha. Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações.

26	Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	①	②	③	④	⑤
27	Eu não me sinto como “parte da família” dentro da minha empresa.	①	②	③	④	⑤
28	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	①	②	③	④	⑤
29	Eu não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta empresa.	①	②	③	④	⑤
30	Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	①	②	③	④	⑤
31	Não tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	①	②	③	④	⑤

BLOCO III – Outras dimensões associadas**Liderança (Bass)**

"Pense na sua chefia/gestor /diretor e assinale com uma cruz o ponto da escala que melhor reflete o seu estilo e comportamento"

- 1 – Discordo Totalmente
 2– Discordo
 3– Discordo Ligeiramente
 4– Concordo
 5– Concordo Totalmente

32	Permite que os funcionários pensem em velhos problemas de novas maneiras.	①	②	③	④	⑤
33	Ajuda os funcionários a desenvolverem-se.	①	②	③	④	⑤
34	Fornecer aos funcionários, novas maneiras de olhar para coisas intrigantes.	①	②	③	④	⑤
35	Permite aos funcionários saberem a sua opinião sobre o que eles estão a fazer.	①	②	③	④	⑤
36	Permite que os funcionários façam o que querem.	①	②	③	④	⑤
37	Coloca os funcionários a repensar ideias que nunca tinham questionado antes.	①	②	③	④	⑤
38	Chama a atenção para o que os funcionários possam obter valias pelo que realizam.	①	②	③	④	⑤

Cultura organizacional

(escalas do Focus 93 utilizada pelo Professor José Gonçalves das Neves no livro Clima organizacional e Gestão de Recursos Humanos)

Apoio						
39	Apoio mútuo na resolução de problemas de trabalho	①	②	③	④	⑤
40	Clima familiar	①	②	③	④	⑤
41	Aceitação do erro	①	②	③	④	⑤
Objetivos						
42	A administração especifica os objetivos a alcançar?	①	②	③	④	⑤
43	Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	①	②	③	④	⑤
44	É avaliado o desempenho?	①	②	③	④	⑤
Inovação						
45	A empresa procura novos mercados?	①	②	③	④	⑤

46	A empresa procura oportunidades no meio exterior?	①	②	③	④	⑤
47	A empresa investe em novos produtos/serviços?	①	②	③	④	⑤
48	A empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos/serviços?	①	②	③	④	⑤
49	Procuram novas maneiras para fazer o seu trabalho?	①	②	③	④	⑤

GUIÃO DE ENTREVISTA

Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Intraempreendedorismo: *Sincronicidades e Dinâmicas Relacionais*

1. IDENTIFICAÇÃO | Caracterização da empresa

Nome da empresa: _____

Quem é o líder da empresa: _____

Setor de atuação: _____

Tempo que atua no setor: _____

Área de atuação: _____

Principais produtos/serviços: _____

Níveis hierárquicos na gestão: _____

Número de funcionários: _____

Natureza de Capital: () Privado Internacional () Privado Nacional () Empresa Pública

2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Existe uma interdependência entre as práticas de RH individuais com a utilização das práticas de RH gerais?
- A GERH é constituída pelos sistemas, práticas, competências e desempenho dos funcionários e os comportamentos que refletem o desenvolvimento e gestão de RH estratégico da empresa?
- Existe na empresa uma área para o desenvolvimento e aplicação de técnicas organizacionais individuais?

2.1. Cultura Organizacional

Confiança e respeito; Diálogo, comunicação e poder; Mudança e adaptação; Inovação e Criatividade; Satisfação/Participação, proatividade

- A aplicação dos fatores ligados à cultura organizacional pode influenciar o intraempreendedorismo?
- Qual(ais) e de que forma na sua opinião?
- Estimula as pessoas para uma atitude pró-ativa, como?
- Há melhoria de resultados através deste processo?

2.2. Estrutura Organizacional

Trabalho em equipa e colaboração; Atribuição e divisão do poder; Flexibilidade e adaptação; Gestão participativa; Visão generalista

- Como as pessoas interagem com outras áreas?
- Como as pessoas sugerem novas ideias ou melhorias?

- c) Como elas são aceites e promovidas?
- d) Qual o comprometimento das pessoas com as políticas e novas estratégias da empresa?
- e) Estão envolvidas ou simplesmente seguem as regras?

2.3. Partilha de informação

Conhecimento tácito e explícito; Partilha de conhecimento; Comunicação; Aprendizagem; Recursos humanos; Assimilação e adaptação

- a) A estrutura é compatível com as novas estratégias de mudança (flexibilidade)?
- b) Como os novos conhecimentos, ações e processos são incorporados às práticas organizacionais?
- c) Como a empresa comunica essas novas políticas?
- d) A empresa aprende através dos erros? Como?

2.4. Liderança

Colaboração entre gestores; Organização autogerida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogénea; Motivação e compromisso

- a) Como são estabelecidas novas estratégias?
- b) Quem participa no processo?
- c) Como se integram as novas estratégias na estrutura organizacional?
- d) Há diferença entre as políticas (discurso) e as práticas (ações)?
- e) Como a empresa identifica a causa dos problemas?
- f) Como a empresa soluciona os problemas?
- g) Quem participa neste processo?

3. INTRAEMPREENDEDORISMO

- a) O termo intraempreendedorismo é familiar à empresa?
- b) Qual é o entendimento sobre o intraempreendedorismo dos profissionais formadores de políticas e de opiniões tais como alto executivos e profissionais de recursos humanos?
- c) A empresa tenta estimular o intraempreendedorismo nos empregados?
- d) Quais as iniciativas organizacionais que estimulam o intraempreendedorismo?
- e) Quais são as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intraempreendedorismo?
- f) As atitudes empreendedoras ou o intraempreendedorismo, é levado em conta na seleção e na promoção de funcionários?
- g) Analisando as qualidades comportamentais, as atitudes associadas a um típico intraempreendedor são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção?
- h) De uma maneira geral, vê a aplicabilidade do intraempreendedorismo na empresa?
- i) É possível identificar os funcionários intraempreendedores na empresa?
- j) Pode comentar algumas políticas ou práticas organizacionais que visam incentivar o intraempreendedorismo?

4. Práticas Individuais

- a) Na empresa, há alguma área responsável pela criação ou identificação de novas ideias?
- b) Como é percebida a atuação das pessoas na Empresa diante dos problemas?
- c) A Empresa cria um ambiente favorável à experimentação? Exemplifique.
- d) Como a Empresa lida com a experiência do sucesso e do insucesso? Exemplifique.
- e) A Empresa promove possibilidades de aprendizagem com os outros (viagens, intercâmbios, etc.)?
- f) O conhecimento gerado na Empresa está disponível para as pessoas? Como?
- g) Existem casos de adaptação do conhecimento gerado a situações presentes?

5. GERAL

- 5.1. As estratégias e políticas da empresa estão relacionadas com a GERH e o intraempreendedorismo?
- 5.2. Existe a flexibilidade necessária à GERH para implementar uma cultura assente no IE?
- 5.3. Os processos organizacionais estão alinhados com a GERH e o IE?
- 5.4. A liderança, a cultura organizacional e as práticas individuais podem ser, ou são o fio condutor da GERH ao IE? De que forma?