



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**A Influência da Aprendizagem Organizacional no
Intraempreendedorismo
Impacto no Desempenho Organizacional**

Marta Sofia Alves Félix

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Junho de 2013

Agradecimentos

Aos meus pais, meu porto seguro, agradeço TUDO. O Amor, o sacrifício, o apoio, o exemplo de garra e dedicação e a educação que sempre se esforçaram em me proporcionar

Ao meu filho Gustavo, minha fonte de energia, força e amor

Ao meu professor e orientador, Professor Doutor Mário Franco, meu guia nesta caminhada, agradeço o apoio, a paciência, a compreensão e cooperação nesta aventura que foi a dissertação

Às pessoas extraordinárias, representantes das empresas, Aquimisa, Inempi e Roff, que gentilmente contribuíram com o seu tempo e dedicação para o fornecimento de informações

A todos os professores, funcionários, colegas e amigos, fruto deste Mestrado e que de alguma forma deram um cunho da sua participação, fosse com um gesto, uma palavra amiga, um incentivo, enfim ...

... a TODAS as pessoas fantásticas que me acompanharam nesta caminhada o meu sincero agradecimento.

Resumo

A aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo no presente modelo *Troikiano* 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. Para este trabalho, parte-se do pressuposto que a aprendizagem organizacional influencia o intraempreendedorismo e a sua interação contribui para o desempenho organizacional das empresas. Assim o objetivo deste trabalho foi analisar a interface entre a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo. Pretendeu-se ainda com estes fenómenos (aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo) verificar o impacto que detêm no desempenho organizacional nas empresas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o desenho do estudo foi descritivo-exploratório de análise qualitativa, realizando-se um estudo de casos múltiplos em três empresas de diferentes áreas de atuação. Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos, um questionário e entrevistas aos responsáveis do departamento de recursos humanos das empresas selecionadas.

Os resultados demonstraram que a aprendizagem organizacional influencia o intraempreendedorismo, pois cada vez que um fator é implementado automaticamente se está a influenciar/incentivar características do intraempreendedorismo, resultado que se tem refletido nos últimos anos no desempenho e posteriores resultados das empresas. Com as conclusões obtidas propõe-se um novo modelo, com uma trilogia para a mensuração do desempenho organizacional na perspetiva da inovação e aprendizagem - Empreendedorismo Organizacional. Ressalva para a complexidade dos fatores que intervêm, pois dificilmente são todos abarcados e reproduzidos no contexto real. Algumas contribuições para a teoria e prática são também apresentados no final deste estudo.

Palavras-chave

Aprendizagem Organizacional, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Inovação, Desempenho Organizacional, Investigação qualitativa.

Abstract

Organisational learning and intrapreneurship in the present *troikian* model adapt and turn into an example to be followed due to their stimulus to learning new activities and innovating guidelines, developing new products, services, technologies, strategies, management guidance and competitive postures. This work starts with the supposition that organisational learning influences intrapreneurship and their interaction helps the organisational performance of companies. Thus the aim of this work was to analyse the interface between organisational learning and intrapreneurship. There was also the goal, with these phenomena (organisational learning and intrapreneurship), of verifying the impact they have on the organisational performance of companies.

Concerning methodological procedures, the design of the study was descriptive-exploratory of qualitative analysis, including a multiple case study in three companies of different business sectors. As data collection instruments, we used analysis of internal documents, a quiz and interviews with leaders of the human resources department of the selected companies.

The results showed that organisational learning influences intrapreneurship, given that each time that one factor is implemented, there is an automatic influence/incentive on intrapreneurship features. This result has been mirrored, in recent years, in the performance and subsequent results of companies. With the conclusions reached, we propose a new model with a trilogy to measure organisational performance in a perspective of innovation and learning - Organizational Entrepreneurship. We must stress the complexity of the intervening factors, as it is difficult to include and reproduce all of them in a real context. Some contributions to theory and practice are also presented at the end of this study.

Keywords

Organisational learning, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Innovation, Organisational Performance, Qualitative research.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>vi</i>
1. Introdução	1
2. Fundamentação teórica	6
2.1. Aprendizagem organizacional	6
2.2. Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	10
2.3. Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo	14
2.4. Desempenho Organizacional	16
2.5. Proposta de modelo de análise	18
3. Metodologia de investigação	20
3.1. Objetivo e questões de investigação	20
3.2. Estudo de caso como estratégia de investigação	20
3.3. Seleção de casos	22
3.4. Recolha de dados	23
3.5. Análise de dados	24
4. Estudo de casos e sua discussão	25
4.1. Caso 1 Empresa Aquimisa	25
4.2. Caso 2 Empresa Inempi	31
4.3. Caso 3 Empresa Roff	38
4.4. Análise comparativa dos casos e sua discussão	45
5. Conclusões e implicações	55
5.1. Conclusões gerais	55
5.2. Implicações do estudo	57
5.3. Limitações e pesquisas futuras	58
Bibliografia	59
Anexos	64

Lista de Figuras

Figura 1 - Empreendedorismo: principais linhas de pensamento.....	10
Figura 2 - Proposta do modelo conceptual	19
Figura 3 - Empreendedorismo Organizacional.....	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Evolução do termo aprendizagem organizacional	9
Tabela 2 - Modelo conceptual do intraempreendedorismo	12
Tabela 3 - Evolução dos termos (Intra)Empreendedorismo	13
Tabela 4 - Dimensões, questões e objetivo do estudo.....	20
Tabela 5 - Características Gerais das empresas analisadas	22
Tabela 6 - Fontes da recolha de dados.....	23
Tabela 7 - Cultura organizacional vs Ambiente organizacional, proatividade, criatividade e inovação e produtos inovadores.....	47
Tabela 8 - Estrutura organizacional vs Estrutura organizacional.....	49
Tabela 9 - Partilha de informação vs Comunicação	50
Tabela 10 - Liderança vs Estilo e orientação, Estratégia e Propensão ao risco.....	52
Tabela 11 - Desempenho organizacional	53

1. Introdução

No presente cenário de globalização, as empresas têm de ser competitivas e dinâmicas, não só nas imagens e valores, mas também nas mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Os novos tempos requerem novas atitudes e novas estratégias. Urge assim a necessidade das empresas repensarem a sua missão e os seus métodos de atuação.

Neste contexto a aprendizagem organizacional emerge como uma alternativa de respostas a estas mudanças, a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional é um fator motivador para o desenvolvimento de estudos e pesquisas empíricas. Entender como as organizações aprendem, por um lado ajuda a desenvolver quadros teóricos mais consistentes com a realidade e, por outro lado, fornece auxílios para promover a aprendizagem nas empresas (Machado, Jane, Follmann, e Franzoni, 2012). Segundo Senge (1990), o processo de aprendizagem organizacional é fruto do processo onde é a organização que aprende, impulsiona a imagem de pessoas e grupos de trabalho para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

As organizações que sobrevivem a longo prazo são aquelas que possuem a capacidade para repensarem e questionarem regularmente as suas atividades, as suas estruturas e os seus sistemas. A renovação constante das condições da concorrência proveniente da redefinição da postura estratégica da organização é um ponto fulcral. Deste modo, as organizações/empresas criam e dominam novas fontes de valor e não se contentam em defender o que adquiriram anteriormente (Santos, 2010).

A identidade e especificidade da organização é uma palavra-chave para a efetividade do processo de mudança organizacional. Portanto, acredita-se que a aprendizagem organizacional possa contribuir para a consolidação dessas mudanças no sentido de procurar construir práticas mais coerentes com a realidade de cada organização (Bitencourt, 2001).

Segundo Senge (1990), nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. As organizações aprendem especialmente porque há pessoas dentro das organizações, pessoas que já aprenderam e que estão a aprender. O ambiente das organizações constitui-se assim num lugar especial onde há troca incessante de informação, conhecimento e saber.

Para efeitos deste estudo seguiu-se a definição de aprendizagem organizacional apresentada por alguns autores (e.g.; Cardoso, 2000; ; Loiola, Virgilio e Bastos, 2001; Neves e Formoso,

2004; Sequeira, 2008; Flores, Zheng, Rau e Thomas, 2010; Farooq, 2012; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Machado et al., 2012), onde a aprendizagem organizacional é vista como um processo que permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas, que está orientada para a promoção e facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, permitindo criar uma atmosfera na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto a fim de contribuir para o desenvolvimento e desempenho organizacional.

Além disso, é importante verificar o processo de transformação dos gestores em profissionais empreendedores tão necessários neste novo cenário onde as empresas estão inseridas. Se a chave para o sucesso da empresa é a gestão da mesma, principalmente quando esta depende do desenvolvimento do comportamento de empreendedores, então a aprendizagem organizacional poderá ser a ferramenta para atingir esse objetivo.

Nas últimas décadas, vários estudos (e.g., Fillon, 1998; Bueno et al., 2004; Fernandes e Santos, 2008; Nogueira, 2009; Trimi e Berbegal-Mirabent, 2012) têm sido realizados para explicar o comportamento empreendedor e os aspetos relacionados ao empreendedorismo. Estudar o empreendedorismo é estudar o comportamento do ser humano perante desafios.

Uma definição que melhor assenta ao termo empreendedor em pleno séc. XXI é a que o identifica como a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente (Gartner, 2001). Mas o espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que – mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios – estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente. Segundo vários autores trata-se do intraempreendedor (Silva, Silva, Boas e Dan, 2008; Hashimoto, 2009; Siqueira, Santos e Oliveira, 2011).

O empreendedorismo, como vantagem, refere-se ao rompimento do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma empresa (Schumpeter, 2004). Atualmente, o empreendedorismo é encarado como um processo enraizado na cultura organizacional e interage com outras formas organizacionais com o fim de produzir resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo no desempenho da empresa (Hult, 2003).

Para Pinchot (1989), a inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer. Este autor introduz o conceito - Intraempreendedor, como uma pessoa empreendedora mas dentro

de uma organização. Segundo Vico (2001), durante muito tempo, as organizações foram objeto de estudo de muitos pesquisadores. Esses estudos mostravam tendências para o futuro dessas organizações. Porém, com as constantes mudanças e as crises que surgiram, as organizações foram forçadas a desenvolver novas práticas organizacionais para se adequarem a novos processos de gestão organizacionais e às suas próprias condições (Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004).

Por outro lado, o desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. Vivemos numa sociedade dinâmica, instável e em constante evolução. Correrá sérios riscos quem “esperar para ver o que acontece”. A adaptação às mudanças será, na realidade, cada vez mais uma questão de sobrevivência. Novos valores de desempenho e definições virão com o comprometimento dos trabalhadores do conhecimento. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas precisam manter duas características básicas: clareza/concentração e capacidade de adaptação contínua à mudança (Teló, 2001).

Esta investigação procura levantar algumas considerações sobre a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo visando contribuir para o processo de mudança organizacional vivido pelas empresas. Acredita-se que uma das maneiras de se desenvolver as questões relacionadas à competência é por meio da aplicação dos elementos/fatores referidos.

A nova era do conhecimento tornou-se o bem mais importante dentro de uma empresa. No entanto, o conhecimento só não basta. É preciso por em prática e fazer, o que acontece muitas vezes através do espírito empreendedor. Segundo Drucker (1986), os empreendedores inovam. Sendo a inovação o instrumento do espírito empreendedor, pode-se observar a importância do comportamento empreendedor aliada a uma aprendizagem organizacional.

Uma empresa para ser considerada uma organização que aprende deve facilitar conhecimento e a adaptação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (Garver, 1993). O processo de aprendizagem deve converter-se em competências gestoras que permitam à empresa lidar mais efetivamente com as necessidades dos clientes (Chaston et al., 2000) e, assim, conferir vantagem à empresa.

Os valores empreendedores, ao focarem as necessidades latentes dos clientes, auxiliam a empresa a reduzir as suas hipóteses de estagnação, a aperfeiçoar ações coordenadas e, dessa forma, a alavancar a aprendizagem organizacional (Slater e Narver, 1995). O modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora propicia a aprendizagem, pois encoraja

a inovação, a franqueza, o trabalho em equipa e o engajamento nas tarefas entre participantes do processo.

Apesar de existirem vários estudos de aprendizagem organizacional e de intraempreendedorismo, existem ainda algumas lacunas na influência entre ambos os fenómenos, daí surgiu a motivação para o presente estudo que tem como objetivo compreender a interface entre a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo. Pretende-se ainda com estas duas dimensões (aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo) verificar o impacto que detêm no desempenho organizacional da empresa.

Este estudo pretende contribuir para um melhor entendimento da dinâmica destas duas dimensões e aferir o seu impacto na *performance* das empresas. Espera-se com o presente trabalho de investigação contribuir para o tema da aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo de duas formas distintas. Numa primeira fase perceber a dicotomia entre os fatores da aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo e, em paralelo, aferir como são aplicados a fim de contribuírem para o desempenho organizacional.

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução, onde é apresentada a contextualização do tema e o problema de pesquisa, identificando o escopo do trabalho, os seus objetivos, a motivação e o problema a ser pesquisado.

No capítulo 2 surge a fundamentação teórica, onde haverá uma revisão e discussão do referencial teórico, o qual está fundamentado basicamente numa literatura já consolidada, sobre os assuntos base da pesquisa - aprendizagem organizacional, empreendedorismo e intraempreendedorismo e desempenho organizacional. Ainda neste ponto, e através da revisão bibliográfica, irá abordar-se a influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo, tendo como último subponto o modelo proposto para análise.

O capítulo seguinte aborda a metodologia de pesquisa descrevendo os procedimentos metodológicos a serem utilizados, a seleção dos casos para o trabalho, a recolha de dados e a forma como serão analisados.

O quarto capítulo apresenta o estudo dos casos referentes às empresas analisadas, de acordo com a literatura consultada e seguindo a metodologia de análise exposta e definida para este trabalho. O último ponto culmina com a análise comparativa dos casos e posterior discussão.

Por fim, o capítulo 5 relaciona as principais conclusões do estudo, sugerindo um novo modelo designado de Empreendedorismo Organizacional. São apresentadas também as implicações do estudo, contribuições para as empresas e trabalhos futuros.

2. Fundamentação teórica

2.1. Aprendizagem organizacional

Os modelos que mais se estabelecem no campo da aprendizagem organizacional são os sustentados por duas vertentes da teoria de aprendizagem: a *behaviorista* que visa estimular comportamentos para garantir sucesso na resolução de problema e a *cognitivista* que visa explicar a aprendizagem de conceitos, cuja ênfase está na elaboração de mapas cognitivos (Bemfica e Borges, 1999).

Segundo Parente (2003), nos anos 50 do século XX, H. Simon propôs a aplicação do conceito de aprendizagem individual às organizações e Cyert, March e Simon foram os percursores mais representativos desta proposta ao desenvolverem, na universidade americana de Carnegie Mellon, um conjunto de trabalhos sobre a aprendizagem organizacional numa perspetiva comportamentalista do tipo estímulo-resposta (Hedberg, 1981). Esta noção foi retomada na década de 70 por um número considerável de autores que, numa perspetiva cognitivista da psicologia, se dedicaram a analisar, nomeadamente, as relações entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.

Assim uma das primeiras correntes da aprendizagem organizacional emerge nos estudos sobre o tema de Cyert e March (1963) e Argyris e Schön (1978) tendo um cariz predominantemente teórico. Esta perspetiva é muitas vezes designada de descritiva e está muito associada à aprendizagem individual. Contudo, a aprendizagem organizacional é bem mais complexa do que a aprendizagem individual, pelo que tem levado a que não tenha sido verificada empiricamente (Fernandes e Santos, 2008). Apesar de existirem construções teóricas muito ricas, são muito difíceis de operacionalizar.

A segunda corrente surge com o livro de Senge, em 1990, “The Fifth Discipline”. Esta corrente é denominada de prescritiva ou de organização aprendente, definindo uma série de aspetos considerados fundamentais para as organizações aprenderem. Numa perspetiva mais teórica, Senge (1990) refere cinco disciplinas que, aquando desenvolvidas em conjunto, poderão ter um impacto significativo e mensurável no desempenho: (1) o pensamento sistémico, (2) o domínio pessoal, (3) o desenvolvimento de modelos mentais, (4) a construção de uma visão partilhada e (5) a aprendizagem em equipa.

Senge (1990) define as organizações que aprendem como aquelas onde as pessoas continuamente expandem as suas capacidades no sentido de criar resultados desejados, onde novos sistemas são gerados, onde se liberta a aspiração coletiva e onde as pessoas fazem

continuamente uma aprendizagem de como aprender em conjunto. A aprendizagem organizacional é assim um processo que permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas, bem como a alteração do quadro comum de referência dos indivíduos pertencentes à organização, permitindo criar uma atmosfera na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto (Cardoso, 2000).

A abordagem de Argyris e Schon (1978), segundo a qual a aprendizagem organizacional está relacionada à solução de problemas concretos no contexto das empresas, é também conceituada por Goodman e Darr (1998, p.419), como “o processo pelo qual uma unidade adquire conhecimento de outra unidade da mesma organização”. Ruas, Simone e Boff (2005) mencionam no seu estudo três aspetos que Goodman e Darr consideraram essenciais para caracterizar a aprendizagem em nível organizacional: (1) difusão das trocas envolvendo problemas e soluções, bem como de suas consequências em termos organizacionais, (2) a memória organizacional, na qual são registradas essas trocas e (3) os mecanismos de compartilhamento e atualização dessas soluções.

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar “insights”, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa a sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Franco e Haase (2009), citando Hamel afirmam que a aprendizagem individual converte-se em organizacional quando o conhecimento novo é transferido para uma organização. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Nonaka (1994) defende ainda que a aprendizagem organizacional é reforçada pela semelhança e diversidade. Paradoxalmente, a aprendizagem organizacional deve construir em comum e ser alimentada por diversidade, e isso requer um ambiente que é propício à interação. 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).

Conforme Marquardt (1996), a aprendizagem não consiste em separar as atividades que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gestor (...) o comportamento que define a aprendizagem são aqueles que definem a produtividade. Assim, a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, aprendizagem é a nova forma de trabalho.

Nos finais do séc. XX, Dibella, Nevis e Gould (1996) definem a aprendizagem organizacional como a capacidade que se tem dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. Esta atividade envolve a aquisição de conhecimento (o desenvolvimento ou criação de habilidades, percepções e relacionamentos), partilha de conhecimento (a disseminação para os outros do que foi adquirido por alguns), e utilização do conhecimento (integração de aprendizagem para que seja assimilada e amplamente disponível e pode ser generalizada a novas situações).

O conhecimento derivado da aprendizagem é um recurso de potencial fértil numa organização, com capacidade de se tornar a principal fonte que cria e sustenta vantagem competitiva (Barney, 1991). A base de conhecimento é criada e expandida pelo processo de aprendizagem (Daft e Weick, 1984). Um efetivo processo de aprendizagem envolve cumprimento de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e gerenciadas: aquisição de informação, interpretação, experimentação focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento (Hanssen-Bauer e Snow, 1996).

Cardoso (2000) menciona a aprendizagem organizacional como um processo para toda a vida, ainda que se trate de um processo cíclico, pelo que planos, ações e conceitos são modificados pela reflexão feita sobre as experiências e não só sobre os resultados. Assim, a análise da aprendizagem organizacional transporta-se para um nível organizacional, sistémico e não a um nível individual, entendendo-se como um processo através do qual se desenvolve conhecimento resultante da interação da organização com o meio.

Streit (2001) indica que a aprendizagem organizacional tem sido referida dentro deste contexto mais estratégico como uma alternativa de resposta às procuras que dependem da capacidade de mudança e de aprendizagem para manter e desenvolver competitividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Com esta ênfase, chega a ser considerada pelos praticantes como a única vantagem competitiva sustentável e a chave para as formas características com que as empresas podem inovar, sendo a conceção de novos produtos e de novos serviços fator crítico para estar e continuar no mercado (Nonaka e Takeuchi, 1997; Stata, 1997; Tushman e Nadler, 1997).

Ao nível organizacional, as teorias oficiais remetem para tudo o que é assumido de forma explícita pelas empresas, nomeadamente, as normas que regulam o desempenho, as estratégias desenvolvidas com objetivos de concretização dessas normas e os pressupostos que orientam as estratégias e normas (Parente, 2003).

Também nesta linha de pensamento, Fiol e Lyles (2007) apresentam a aprendizagem organizacional como um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais, através da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões.

Esta definição abarca os níveis individual e organizacional, sublinhando que a aprendizagem não é só a aquisição de conhecimentos, mas, igualmente, a sua utilização.

Sequeira (2008) refere também no seu estudo a importância de ter presente a aprendizagem organizacional como resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. Para o autor, a aprendizagem organizacional é um conhecimento que se movimenta nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado ao trabalho. O conhecimento organizacional é altamente dinâmico e se quisermos que o conhecimento seja utilizado de maneira mais eficaz, precisamos entender melhor as forças que o impõem.

Com base na revisão da literatura efetuada sobre aprendizagem organizacional, Franco e Ferreira (2007) identificaram alguns fatores que influenciam a aprendizagem organizacional: **(1) Cultura organizacional** (Confiança e respeito; Diálogo, comunicação e poder; Mudança e adaptação; Inovação e criatividade; Satisfação/Participação e proatividade), **(2) Estrutura/Desenho organizacional** (Trabalho em equipa e colaboração; Atribuição e divisão de poder; Flexibilidade e adaptação; Gestão participativa; Visão generalista), **(3) Partilha de informação** (Conhecimento tácito e explícito; Partilha de conhecimento; Comunicação; Aprendizagem; Recursos humanos; Assimilação e adaptação) e **(4) Liderança** (Colaboração entre gestores; Organização autodirigida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogénea; Motivação e compromisso). Estes fatores estão na base da organização que aprende, todavia o modelo conceptual que engloba estes quatro fatores “é por definição, uma simplificação de uma realidade complexa e existe sempre a possibilidade de incluir, ou não, certas variáveis e fatores no mesmo” (Franco e Ferreira, 2007). Analisado o estado da arte, no que respeita a aprendizagem organizacional, resume-se na Tabela 1 a evolução do termo.

Tabela 1 - Evolução do termo aprendizagem organizacional

Aprendizagem Organizacional	
Cyert , March e Simon (1950)	Perspetiva comportamentalista do tipo estímulo-resposta;
Senge (1990)	Organizações que aprendem - as pessoas fazem continuamente uma aprendizagem de como aprender em conjunto;
Nonaka (1994)	Semelhança e diversidade; chave competitiva e inovação;
Marquardt (1996)	Aprender é a nova forma de trabalho;
Cardoso, (2000)	Processo cíclico para toda a vida;
Franco e Ferreira (2007)	Fatores que influenciam a aprendizagem organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional; • Estrutura/desenho Organizacional; • Partilha de informação; • Liderança.
Sequeira (2008)	É um conhecimento que se movimenta nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado ao trabalho.

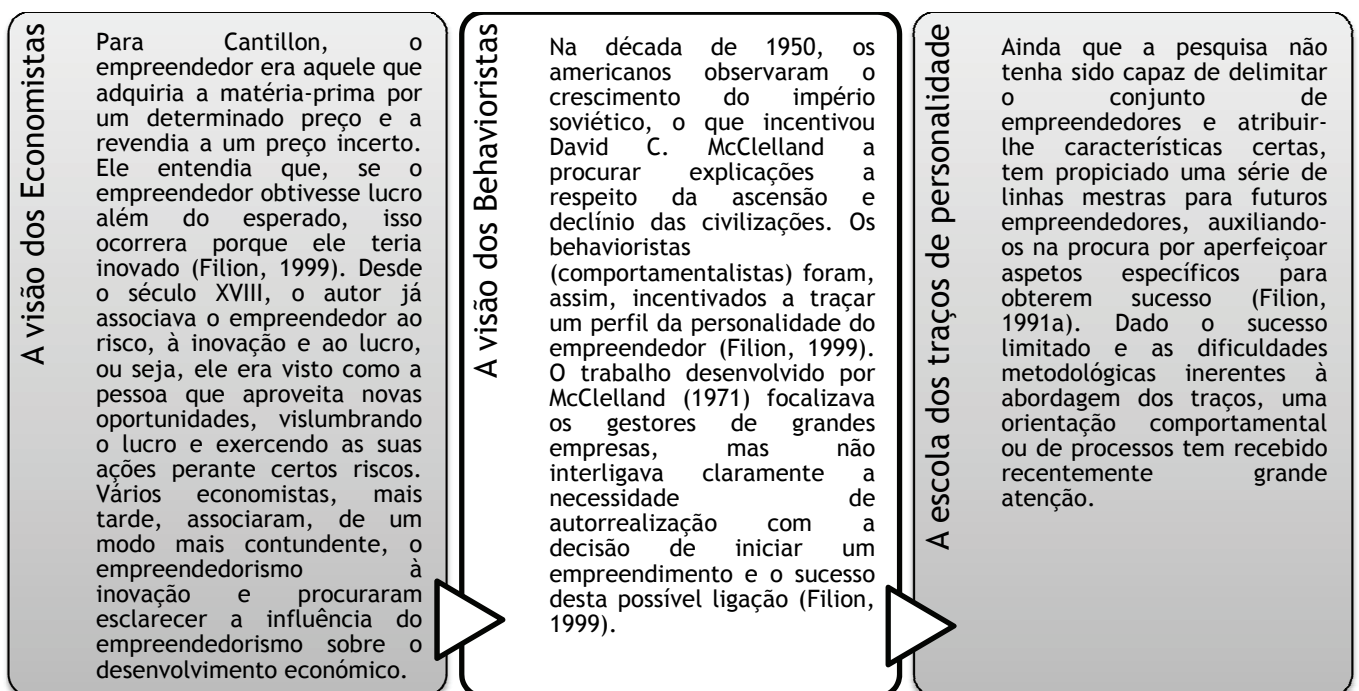
2.2. Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Na análise de Accorsi (2007) encontra-se a referência à “Teoria de Desenvolvimento Económico” de Joseph Schumpeter, que abre caminhos ao que hoje se define por empreendedorismo. Este começou por defender que os economistas foram os primeiros profissionais a perceberem a importância das características do empreendedorismo nos negócios. Para Schumpeter (1983) o desenvolvimento económico baseia-se na inovação tecnológica, promovida pelo empresário inovador.

Schumpeter (2004) descreve que o empresário inovador é dotado de uma força de vontade superior à média da população, pois enfrenta as dificuldades impostas pela resistência às mudanças que a sociedade impõe. Assim, ele manipula o ambiente produtivo exercendo uma função de liderança, confiando na sua intuição e motivado pelo prestígio social ou, principalmente, pela esperança dos lucros extraordinários oriundos do sucesso da inovação.

A pesquisa sobre empreendedorismo caracteriza-se por ser multidisciplinar e requer o entendimento da atividade de criação em diferentes níveis: indivíduo, equipa, organização, indústria e comunidade (Gartner, 2001). Este fenómeno engloba assim o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a iniciativa na formação de tempos, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (Brush et al., 2003). De acordo com esta multidisciplinariedade, a figura seguinte mostra as principais linhas de pensamento do empreendedorismo.

Figura 1 - Empreendedorismo: principais linhas de pensamento



Fonte: Adaptado de Neto (2010)

Matias e Martins (2010) argumentam que, quem acabou por dar início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo foi David McClelland (1971) partindo da tese que a motivação humana responde, pelo menos em parte, pelo crescimento económico de uma nação. Na sua teoria, a motivação humana compreende três necessidades dominantes: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

O empreendedorismo é ainda relacionado por Schein (1985) à criatividade e à propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado" citado por (Fernandes e Santos, 2008). Stevenson e Gumpert (1985) descreveram os empreendedores como indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e autoconfiantes, com um forte controlo pessoal e forte necessidade por autorrealização. Entre essas definições, a motivação é um aspeto comum e pode, portanto, ser ressaltada como um traço claro do empreendedor.

Nesta linha de pensamento, Pinchot (1989) sublinha o conceito de intraempreendedorismo que pode ser definido como o ato de um indivíduo ou uma equipa tomarem iniciativas, motivados pelo desejo de correr riscos calculados, agindo para criar oportunidades de negócios que atendam às necessidades de crescimento e de melhoria contínua da organização. Apesar de o intraempreendedorismo ser uma forma de aumentar o nível de inovação e produtividade das organizações, o intraempreendedor é uma pessoa empreendedora mas dentro de uma organização (Chieh, 2007).

O intraempreendedorismo foca o funcionário individualmente e a sua propensão de agir sozinho de forma empreendedora (Hashimoto, 2009). Embora seja um conceito que existe há três décadas, é relativamente recente o interesse das organizações pelo conceito. Do ponto de vista prático, há um crescente interesse no uso do intraempreendedorismo como um meio de reforçar as habilidades inovadoras dos funcionários e, ao mesmo tempo, aumentar o sucesso organizacional através da criação e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e/ou processos administrativos e a crença de que esta atividade pode conduzir à melhoria do desempenho das organizações estabelecidas (Covin e Slevin, 1991; Zahra e Covin, 1995; Souza, 2012).

No estudo feito por Goosen, Coning e Smit (2002) em que apresentam um modelo conceptual sobre o intraempreendedorismo são apontados, na Tabela 2, os elementos que conduzem e podem sustentar o intraempreendedorismo:

Tabela 2 - Modelo conceptual do intraempreendedorismo

Elementos	Descrição
Equipa empreendedora	O intraempreendedorismo é praticado num ambiente com espirito 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.
Intracapital ¹	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 e Smit (2002)

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. 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 intraempreendedorismo.

Para que tal seja possível, Goosen et al. (2002) sugerem a implementação do que os mesmos consideram ser os fatores do intraempreendedorismo:

- Estilo e orientação gestora: as ações gestoras direcionadas ao incentivo do intraempreendedorismo;
- 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;

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

- Estratégia: voltada às ações de longo prazo;
- Propensão ao risco: tolerante a erros e falhas;
- Criatividade e inovação: sistemas e práticas organizacionais que incentivam à criatividade e à inovação;
- Produtos inovadores: liderança em Investigação e Desenvolvimento;
- Proatividade: ações proactivas em busca de novas técnicas e postura competitiva.

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 intraempreendedorismo cria um ambiente de trabalho em que os colaboradores possam ter confiança e expectativa de que as suas iniciativas inovadoras serão encorajadas, suportadas e recompensadas pela empresa.

Verifica-se que o(s) conceito(s) (intra)empreendedorismo têm sido alvo de estudo por vários investigadores evoluindo ao longo dos anos e sofrendo algumas mutações. Em jeito de síntese na Tabela 3, de seguida exposta, apresentam-se os conceitos abordados pelos diferentes autores e a respetiva evolução dos termos em estudo, analisados na revisão da literatura.

Tabela 3 - Evolução dos termos (Intra)Empreendedorismo

(Intra)Empreendedorismo	
Cantillon, (1750)	Diferenciação do individuo que assume riscos (empreendedor) daquele que fornece o capital (capitalista);
Schumpeter, (1911)	Teoria do desenvolvimento económico, associa os empreendedores à inovação;
MacClelland, (1950)	Ciências do comportamento, o ser humano é um produto social e a motivação humana compreende três necessidades dominantes: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder;
Pinchot, (1985)	Intraempreendedor: pessoa empreendedora mas dentro de uma organização;
Gossen, Conning e Smit, (2002)	Fatores que influenciam o intraempreendedorismo: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estilo e orientação gestora;</i> • <i>Comunicação;</i> • <i>Ambiente organizacional;</i> • <i>Estrutura organizacional;</i> • <i>Estratégia;</i> • <i>Propensão ao risco;</i> • <i>Criatividade e inovação;</i> • <i>Produtos inovadores;</i> • <i>Proatividade</i>

2.3. Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo

Encontrar caminhos para intervir, desenvolver, promover a aprendizagem organizacional e transpor os estudos analíticos e compreensivos para proposições gestoras, permanece ainda como um desafio. Alguns trabalhos de pesquisa têm sido desenvolvidos (Knanai, 1992; McGrath, 2001; Junior e Vasconcelos, 2004; Franco e Haase, 2009; Canina, Palacios, e Devece, 2010), os quais, merecem atenção, já que podem inspirar proposições voltadas ao empreendedorismo, desenvolvimento e otimização da aprendizagem organizacional.

Miller e Friesen (1986) defendem que em termos organizacionais, a base fundamental da orientação empreendedora é que estas empresas diferem das restantes. Estes autores argumentam que as empresas empreendedoras se destacam pela forte ênfase em inovação. A orientação empreendedora relaciona-se com a prioridade dada por estas empresas no processo de identificar e de explorar oportunidades de mercado (Shane e Venkataraman, 2000). Hitt et al. (1999) demonstram no seu estudo que as empresas com forte orientação empreendedora têm capacidade para lidar com as incertezas do ambiente em benefício próprio, já Covin e Miles (1999) veem o empreendedorismo como forma de explorar oportunidades, de renovar e de rejuvenescer empresas.

De acordo com Timmons (1977), há três elementos a sublinhar no processo empreendedor: a identificação ou reconhecimento de uma oportunidade, a criação de uma equipa empreendedora e a seleção dos recursos de forma eficiente para explorar a ideia. A literatura emergente tem enfatizado o papel da aprendizagem organizacional como determinante da competitividade empresarial (Fuentes Fuentes et al., 2010 ; Iebra Aizpurúa et al., 2011; Hormiga et al., 2011). 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).

Segundo Covin e Miles (1999), as empresas podem alcançar benefícios estratégicos através da sua participação em atividades empreendedoras e a aprendizagem organizacional é um dos principais métodos que as empresas empreendedoras utilizam para criar novos conhecimentos (Zahra, Nielsen e Bogner, 1999), para aumentar o desempenho e melhorar os níveis de inovação organizacional.

Esta nova e emergente preocupação com a aprendizagem contínua abrange atividades desenvolvidas nos mais variados tipos de organização, evidenciando-se pelo aumento significativo do investimento das organizações em pesquisa, gestão, formação, marketing e informática, bem como na valorização de novos modelos de gestão que evidenciam a

capacidade criadora, o trabalho em equipa, o autodesenvolvimento e a autonomia (Junior e Vasconcelos, 2004).

A aprendizagem organizacional é importante para a adaptação organizacional bem-sucedida, a sobrevivência e o bom desempenho (Argote, 1999; Brown e Duguid, 2001; Rao e Argote, 2006; Burgelman e Grove 2007; Hoy, 2008;). Ela gera novos conhecimentos para a construção de novas habilidades e capacidades que podem levar à vantagem competitiva (Chirico, 2008 ; Zahra et al., 2007). A aprendizagem organizacional também promove atividades empreendedoras, permitindo às empresas inovar, criar novos negócios, e renovar as suas operações (Zahra, 2010).

A aprendizagem organizacional envolve uma mudança cognitiva e comportamental. Mais do que nunca a aprendizagem organizacional é uma necessidade e não uma escolha. A incapacidade de aprender é a razão da maioria das empresas desaparecerem (Senge, 1990; Argyris e Schön, 1996; Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios, 2012).

Zahra et al. (1999) defendem que os níveis de aprendizagem podem desempenhar um papel fundamental nas empresas tornando-as mais competitivas junto das suas concorrentes. O empreendedorismo é associado tanto à aprendizagem organizacional (Hitt, Ireland, Camp e Sexton, 2001) como à criação de conhecimento (Zahra et al., 1999). Estes autores defendem ainda que o intraempreendedorismo leva também ao crescimento da aprendizagem organizacional e conseqüentemente à criação de novos conhecimentos.

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).

Um empreendedor é um inovador que promove a inovação. A essência da sua função é "a realização de novas combinações" (Schumpeter, 1983). Por outras palavras, o papel central da função do empreendedor é a liderança transformacional usando a sua influência para sair dos limites da rotina. É cada vez maior o número de empreendedores e dirigentes organizacionais interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem das suas empresas. Aliás, existe uma crescente preocupação para que as empresas se transformem em lugares onde se ensina e se aprende continuamente e, esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização (Júnior e Vasconcelos, 2004).

Nas empresas em aprendizagem, as pessoas não são formadas para exercerem as suas funções, mas sim educadas 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 (Júnior e Vasconcelos, 2004). A atual envolvente empresarial favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando 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.

Neste âmbito é pertinente citar Chieh (2007), pois o autor dá corpo ao conceito Empreendedorismo Organizacional, definindo que este “ocorre quando a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio da construção da estrutura e cultura organizacional que apoiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação interna. Dessa forma, procura-se estimular seus funcionários a se comportarem como donos do negócio”.

2.4. Desempenho Organizacional

Por Desempenho Organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência dos seus esforços (Fernandes, 2009). A evolução da avaliação de desempenho, segundo Ghalayini e Noble (1996), pode ser dividida em duas fases. A primeira entre 1880 e 1980 caracterizada pela utilização de indicadores de desempenho financeiros, tais como o lucro, o retorno sobre o investimento e a produtividade. A segunda fase começou em 1980 e permanece, sendo caracterizada pela utilização de medidas de desempenho ponderadas e equilibradas (indicadores financeiros e não financeiros) e integradas na organização.

Drucker (1999) indica que a vida média de uma empresa, como organização de sucesso, nunca ultrapassou 30 anos. Devem desenvolver-se novas formas de mensuração. Porém, ao mesmo tempo, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um “compromisso” por parte deles. Esse é um retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, que ser baseada em novas definições de desempenho.

Neste novo contexto competitivo, a estratégia organizacional tornou-se um processo dinâmico de aprendizagem e adaptação às mudanças do meio envolvente e novos critérios de desempenho passaram a ser relevantes para as organizações, tais como a qualidade, a rapidez, a flexibilidade e a inovação (Bohnenberger e Illes, 2009).

O sistema de produção foi estruturado de forma flexível, tendo como principais características a complexidade e a integração das operações e a mudança da produtividade dos recursos para a produtividade da organização como um todo, dando destaque à coordenação entre as atividades e à comunicação entre pessoas (Kaplan e Norton, 1992).

Deste modo, a avaliação do desempenho organizacional é um meio necessário e importante para o crescimento e melhoria contínua dos negócios tendo em vista o sucesso e a excelência organizacional. Sem medição, não é possível gerir atividades e controlar os resultados das ações tomadas. O seu principal objetivo é verificar se as organizações estão a efetuar o percurso dirigido para atingir as metas previamente estabelecidas (Silva, 2005).

Para avaliar as diversas dimensões da empresa alguns modelos já foram propostos: (1) mensuração no mercado de capitais, (2) na área da qualidade e através (3) de modelos académicos. Nestes últimos há propostas de modelos conceptuais que abordam a mensuração do desempenho organizacional: *tableau de Bord*, o modelo de Brown, o prisma de *performance* e o *Balanced Scorecard*.

De forma geral os 3 primeiros modelos incorporam novas medidas para avaliar a performance e apresentam a preocupação de rastrear relações de causalidade, de modo a propiciar uma ferramenta proactiva para a gestão. No entanto, estes modelos apresentam vantagens e desvantagens e a sua aplicação deve ser adaptada ao contexto das empresas (Fernandes, 2009).

Neste estudo destaca-se o quarto modelo, pela sua notoriedade no mercado em relação às alternativas. O *Balanced ScoreCard* surge na década de 90 com a preocupação de prover os gestores com informações abrangentes e essenciais sobre o seu desempenho organizacional. Kaplan e Norton (1992) procuraram atingir dois objetivos, estabelecer um sistema de medidas que destacasse aspetos relevantes à implantação da estratégia e rastrear a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização.

No *Balanced ScoreCard*, Kaplan e Norton (1992) propõe 4 perspetivas para avaliar a performance: (1) medidas financeiras, (2) os clientes, (3) os processos internos e a (4) inovação e aprendizagem. No presente estudo será analisada a última perspetiva que identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorar a longo prazo. Norton e Kaplan incluem nesta perspetiva 3 fatores (Fernandes, 2009):

- Capacitar os colaboradores - devem dar-se os conhecimentos necessários aos colaboradores para os mesmos poderem sustentar e defender os processos internos, assim devem implementar-se as medidas que garantam a satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores; os autores recomendam que ao avaliar a satisfação

sejam considerados o envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo trabalho, acesso suficiente às informações, estímulo à criatividade e iniciativa, apoio da gestão e satisfação geral com a empresa;

- Sistemas de informações e capacitações - disponibilizar e transmitir as informações que os colaboradores necessitam para desempenhar as suas funções;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento - incentivo aos colaboradores, ou seja, agir em conformidade com os objetivos organizacionais e dar-lhes liberdade para tomar decisões e introduzir ações, estas medidas são efetivadas com formação, tempo para adquirirem informações, conscientização das estratégias e criação de ideias novas.

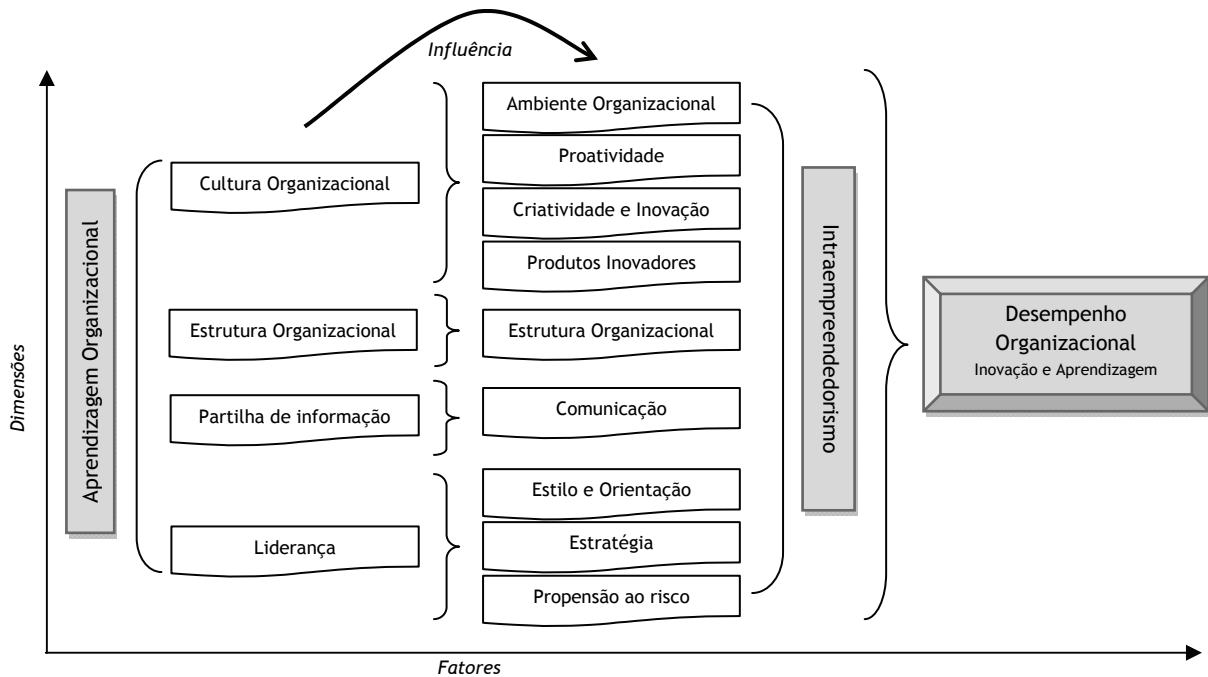
Considera-se, assim, que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões de melhoria e executar ações corretivas (Bastos e Damião, 2010). Mergulhar nas relações de causa e efeito para entender a gênese do desempenho organizacional é também fundamental para tentar prever e melhorar o desempenho de uma organização (Fernandes, 2009).

2.5. Proposta de modelo de análise

O estudo da influência dos fatores da aprendizagem organizacional apontados por Franco e Ferreira (2007), os fatores identificados por Goosen et al. (2002) no intraempreendedorismo e o seu impacto no desempenho organizacional na perspectiva da inovação e aprendizagem, inserem-se nesta pesquisa, por considerar a aprendizagem como uma capacidade que as organizações podem desenvolver e está relacionada com o intraempreendedorismo, as quais tornam as ações mais efetivas e assim implicam o desenvolvimento das empresas.

No modelo de análise aqui proposto, as duas principais dimensões a abordar serão a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo, uma vez que tal como referenciado anteriormente, podem contribuir para o desempenho organizacional na perspectiva da inovação e aprendizagem.

Figura 2 - Proposta do modelo conceptual



Através deste modelo pretende-se concluir se os fatores que caracterizam a aprendizagem organizacional influenciam os fatores do intraempreendedorismo. Deste modo, para efeitos do nosso estudo será realizado um paralelismo entre os fatores destas duas dimensões (Figura 2) 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 **Estrutura organizacional; Partilha de informação** (*Conhecimento tácito e explícito; Partilha de conhecimento; Comunicação; Aprendizagem; Recursos humanos; Assimilação e adaptação*); vs **Comunicação; Liderança** (*Colaboração entre gestores; Organização autodirigida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogénea; Motivação e compromisso*) vs **Estilo e orientação, Estratégia e Propensão ao risco**.

Por último, pretende-se concluir, se o intraempreendedorismo ao ser influenciado pela aprendizagem organizacional, concomitantemente, podem contribuir para o desempenho organizacional através da mensuração da inovação e aprendizagem.

3. Metodologia de investigação

3.1. Objetivo e questões de investigação

De acordo com os objetivos definidos, o modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora propicia 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 três dimensões referenciadas no nosso modelo (aprendizagem organizacional, intraempreendedorismo e desempenho organizacional) atingir três respostas distintas como exemplificado, de seguida, na Tabela 4.

Tabela 4 - Dimensões, questões e objetivo do estudo

Dimensões	Questão	Objetivo
Aprendizagem Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Existe na empresa uma área para o desenvolvimento e aplicação de técnicas organizacionais?2. A aplicação dos fatores ligados à aprendizagem organizacional pode influenciar o intraempreendedorismo?	Verificar se a aprendizagem organizacional é aplicada na empresa e se os fatores que a caracterizam (<i>Cultura organizacional, Estrutura Organizacional, Partilha de informação e Liderança</i>) influenciam o intraempreendedorismo.
Intraempreendedorismo	<ol style="list-style-type: none">3. A aplicação dos fatores ligados ao intraempreendedorismo é influenciada pela aprendizagem organizacional?	Verificar se os fatores do intraempreendedorismo (<i>Ambiente organizacional, Criatividade e inovação, Produtos inovadores, Proatividade, Estrutura organizacional, Comunicação, Estilo e orientação gestora, Estratégia e propensão ao risco</i>) são influenciados pelos fatores da aprendizagem organizacional.
Desempenho Organizacional	<ol style="list-style-type: none">4. As duas dimensões conjugadas (aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo) podem contribuir para o desempenho organizacional?	Verificar se a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo, quando aplicados, conjuntamente, contribuem para a mensuração da inovação e aprendizagem do desempenho organizacional.

3.2. Estudo de caso como estratégia de investigação

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).

Gómez, Flores e Jiménez (1996) de forma a sistematizarem os vários objetivos que foram considerados ao longo dos anos, referem na sua investigação, que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

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. 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, 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).

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 (Velo 2007). Nesta situação, a análise de dados através de múltiplas situações e acontecimentos constitui o que se denomina um estudo de caso comparativo e envolve a análise de múltiplos casos.

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa é de natureza 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 dispare (localização, numero de trabalhadores e áreas de atividade) estabelecendo comparações entre elas, num tema que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas (aprendizagem organizacional, intraempreendedorismo e desempenho organizacional).

De acordo com esta perspetiva optou-se ainda por adotar a estratégia descritiva-exploratória de análise qualitativa, para que a pesquisa possa atender ao objetivo central do trabalho - analisar a influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo e, conseqüentemente, compreender se estas dimensões têm impacto na perspetiva da inovação e aprendizagem do desempenho organizacional das empresas.

3.3. Seleção de casos

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) enquanto a opção por casos múltiplos (Yin, 2011) propõe: “ter vários casos que podem ajudar a reforçar os achados de todo o estudo - porque os casos múltiplos podem ser escolhidos como replicações de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes, ou variações com base em hipóteses”.

De acordo com o enquadramento exposto e à aplicação dos conceitos, o presente trabalho será de casos múltiplos. Yin (2011) indica que, com três ou mais casos, importará incluir alguma variação geográfica, de tamanho, setor de atividade e outras. Para análise da investigação foram selecionados três casos em empresas de diferentes setores de atividade, dimensão e localização geográfica.

A opção por organizações com diferentes características (como se pode verificar na Tabela 5) 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 aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo 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 que se podem traduzir no desempenho organizacional.

Tabela 5 - Características Gerais das empresas analisadas

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff
N.º COLABORADORES	22	43	560
LOCALIZAÇÃO	Castelo Branco	Viseu	Lisboa
LIDER	Fundador	Fundador	Fundador
NEGÓCIO	Agroalimentar	Energias Renováveis	Consultadoria SAP
ANTIGUIDADE	13 anos	6 anos	17 anos
HABILITAÇÕES DOS COLABORADORES	Elevado nível Habitacional	Elevado nível Habitacional	Elevado nível Habitacional
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Formal - 3 níveis hierárquicos	Formal - 4 níveis hierárquicos	Flat - 2 níveis hierárquicos

3.4. Recolha de dados

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 citados e através da Tabela 6, verifica-se que os dados para este estudo foram recolhidos através de entrevistas, para além da 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 de cada uma das empresas. 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

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff
Dados documentais			
Período da recolha	Fevereiro a Maio de 2013	Fevereiro a Abril de 2013	Fevereiro a Abril de 2013
Troca de e-mails	Sim	Sim	Sim
Página da Internet	Não	Sim	Sim
Documentos Internos	Sim	Sim	Sim
Questionário			
Email	Sim	Sim	Sim
Colaborador	Bruno Rosa	Nuno Almeida	Silvia Gusmão
Função	Contabilidade	Assessor de Administração	Coordenadora de RH
Data de Entrega	06 de Maio de 2013	11 de Abril de 2013	09 de Abril de 2013
Entrevista			
Data da entrevista	13 de Maio de 2013	22 de Abril de 2013	24 de Abril de 2013
Local	Castelo Branco	Viseu	Lisboa
Duração	1:30h	1:30h	1:30h
Apresentação das instalações	Sim	Sim	Sim
Colaborador	Sara Ribeiro	Solange Leitão	Patrícia Palla
Função	Dir. Financeira e R.H.	Dir. de Qualidade e R.H.	Técnica de RH
Habilitações	12.º Ano	Pós Graduação - Ambiente Qualidade e Segurança	Licenciada - Psicologia Clínica

Com base na proposta do modelo de análise, desenhou-se ainda um guião com perguntas abertas (Anexo1) baseado no cruzamento do fatores da aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo. O guião é composto por 6 pontos distintos. A pesquisa realizada teve por objetivo verificar junto das empresas selecionadas, 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 aprendizagem organizacional, implementação do intraempreendedorismo, inovação e desempenho organizacional.

Responderam ao questionário, colaboradores dos Recursos Humanos da empresa e aquando a entrevista e apresentação das instalações as mesmas foram feitas pelos diretores de financeiros e/ou recursos humanos das 3 empresas.

3.5. Análise de dados

Segundo Veloso (2007), a abordagem de replicação utilizando um desenho de múltiplos estudos de caso contempla as seguintes fases: (1) desenvolvimento da teoria; (2) seleção de casos e definição de medidas de avaliação, que são aspetos essenciais no desenho do protocolo de recolha de dados; (3) condução dos estudos de caso individuais e sua análise; (4) elaboração do relatório integrando (a) as conclusões dos estudos de caso individuais e (b) a comparação intercasos. Este relatório apresenta como e porquê as proposições foram (ou não) demonstradas, explicitando a sua contribuição para a teoria, quer pela sua modificação, quer pela sua confirmação. Assim este estudo foi baseado no seguimento destas fases.

A análise dos dados foi baseada na análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo a conhecida definição de Berelson, é “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Coutinho, 2005).

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.

Os três estudos de caso foram realizados sequencialmente, procedendo-se à análise individual e detalhada de cada um dos casos individualmente (análise intra casos) passando-se posteriormente à análise entre casos.

Os estudos de caso analisados não foram realizados segundo uma perspetiva de amostragem mas sim de replicação, isto é, quando realizamos múltiplos estudos de caso, devemos, na opinião de Yin (2011), considerá-los como múltiplas experiências e não como diferentes sujeitos a responder a um mesmo questionário.

4. Estudo de casos e sua discussão

4.1. Caso 1 | Empresa Aquimisa

4.1.1. Descrição da empresa

A Aquimisa, Consultores Agroindustriais Lda. liderada por Vítor Lopes, é uma empresa prestadora de serviços no setor agroalimentar, tendo iniciado a sua atividade em 2000. Esta empresa atua no setor da Consultoria Agroindustrial e com um Laboratório de Análises que presta Serviços de Assistência e Controlo de Qualidade a todas as empresas, qualquer que seja sua projeção e atividade, que estejam sensibilizadas para as Normativas estabelecidas pela U.E. e pretendam ajuda e colaboração exterior por carecerem de meios e serviços próprios.

A ideia de criar esta empresa surge por iniciativa de um grupo de pessoas qualificadas, especialistas em distintas áreas, com conhecimentos das técnicas mais avançadas, um elevado nível de formação organizados por diferentes organismos públicos e privados com a finalidade de melhor conhecer e analisar a adaptação às Normas da U.E. que, orientadas para a unificação nos distintos países tornem possível a melhoria na Gestão de Qualidade e Competitividade, bem como o conhecimento do retorno Europeu nos diferentes ramos da nossa industria.

A Aquimisa possui uma ampla experiência que vem sendo acumulada ao longo de 13 anos, sendo a sua atuação diversificada nos vários setores de atividade: Lacticínios, Salsicharias, Matadouros, Restauração, Distribuição, Alimentos concentrados para animais, Águas, Meio Ambiente, entre outros. O principal objetivo é apoiar o setor Agroalimentar, ajudando-o a pôr em prática um processo de melhoria contínua. A política da empresa assenta na qualidade do serviço prestado aos seus clientes, criando respostas imediatas e eficazes, de modo a satisfazer as suas necessidades e contando com uma equipa experiente e multifacetada. A Aquimisa tem como objetivos crescer com os seus clientes garantindo a qualidade como princípio fundamental na prestação de todos os serviços.

Em Portugal, a sede é em Castelo Branco, onde são feitas as análises e testes a nível nacional, contando já com 4 delegações distribuídas uniformemente de Norte a Sul (Santa Maria da Feira que tem dois escritórios um em Bragança e outro na Figueira da Foz, Lisboa e Faro). Foi eleita PME excelência 2012, candidataram-se no final do passado ano a um processo de Internacionalização para o Brasil e tem no horizonte novos mercados possíveis de captar o seu interesse na área que representam.

4.1.2. Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo e avaliação de impacto

A. Aprendizagem Organizacional e Intraempreendedorismo

O conceito da aprendizagem organizacional não é familiar à empresa. No entanto, a título de exemplo, a diretora financeira da Aquimisa - (Caso 1) aponta: *“a aposta numa constante formação dos seus colaboradores, que é efetuada através de formação interna e sempre que se justifica a necessidade de uma formação mais específica e que não possa ser facultada dentro da empresa, a mesma é tida externamente”*.

O termo intraempreendedorismo, apesar de ser um termo desconhecido, é também, implicitamente, comum à empresa e todos os colaboradores sentem que são parte da mesma, e dessa forma, é com naturalidade que encaram e entendem este conceito, pois é uma forma de chegar a um objetivo comum, que é o sucesso da organização.

Cultura Organizacional vs. Ambiente Organizacional, Proatividade, Criatividade e Inovação e Produtos Inovadores

Para a Aquimisa, que se preocupa com o papel que detém no mercado junto dos seus clientes, a inovação é um dos processos internos que também faz parte dos objetivos a atingir. Nos últimos dois anos, internamente, foi criado um processo de compras onde toda a informação passa pelo departamento financeiro e de gestão. Posteriormente foi criado um outro processo de cobrança em que foram incluídos todos os departamentos e pessoal afeto que interage diretamente com os clientes, resultando numa maior interação entre departamentos e motivação em atingir resultados conjuntos. Nas palavras de Sara Ribeiro, diretora financeira: *“Estes processos foram desenvolvidos no laboratório da empresa, mas também a nível da organização interna, pois através das mudanças de instalações há 3 anos foi possível mudar alguns processos internos.”*

No que respeita à estimulação da inovação, a diretora considera que não existe um programa propriamente dito, mas as reuniões abertas com todos os colaboradores permite que os mesmos indiquem sugestões de melhorias. A diretora financeira é também a responsável pelos recursos humanos da empresa tendo a seu cargo a contratação dos colaboradores da empresa e sublinha que *“desde que começam a fazer parte da empresa é pedido aos colaboradores que tenham um espírito aberto de comunicação com os seus chefes de departamento e mesmo com a gerência. Dessa forma, sempre que os mesmos verificarem ou encontrem processos de inovação ou melhorias de funcionamento têm liberdade de comunicarem os mesmos para que sejam analisados e debatidos. Quando uma ideia é aceite e implementada existe um processo contínuo de acompanhamento da mesma, até que esta esteja em total*

automatização, por parte dos intervenientes. No entanto, não há nenhuma área responsável pela criação ou identificação de novas ideias.

Esta empresa (caso 1) possui uma política de desenvolvimento de melhoria contínua através da formação contínua aos diferentes níveis hierárquicos e de estudos internos de prospecção de mercado a fim de acompanhar a concorrência.

As atitudes associadas ao intraempreendedorismo que advém de uma constante aprendizagem organizacional são, para a diretora financeira, a atitude fundamental em todas as empresas. Na Aquimisa as mesmas são valorizadas, pois um colaborador que demonstre a sua motivação através de ideias, ou de novas estratégias, está a demonstrar interesse pelo crescimento da empresa. Dessa forma, o colaborador terá possibilidade de progredir dentro da organização. Essa progressão pode ser através de uma promoção.

Através de incentivos, mostrando interesse não só pela sua atividade laboral mas também no que concerne à sua vida privada e elogiando sempre que se consegue atingir um objetivo, estimulam os colaboradores para uma atitude pró-ativa. Sara Ribeiro demonstra a sua preocupação com toda a equipa e defende que *“proporcionamos ainda os meios necessários (monetários, físicos e temporais) para estimular o desenvolvimento de melhoria contínua de processos,”* sendo visível a melhoria dos resultados avaliados principalmente através da iniciativa de cada funcionário em participar nas tarefas gerais da empresa; o horário de entrada e saída da empresa (a título de exemplo, a diretora refere: *“não generalizando mas quando trabalhamos com afinco não chegamos às 9h e saímos às 18h impreterivelmente”*).

Estrutura Organizacional vs Estrutura Organizacional

Há na Aquimisa uma política implícita que visa o estímulo do intraempreendedorismo. Uma empresa que toca a familiaridade, com uma génese de cinco pessoas que detêm laços de amizade criados a partir dessa data e que se traduzem em anos de experiência que compartilham com o sangue novo que entra na empresa, procurando passar sempre essa mesma mensagem, autonomia, dedicação e responsabilização. É uma empresa com uma cultura hierarquizada, apesar de não ser reconhecida pela empresa no questionário, foi posteriormente numa das visitas abordada a questão, e concluiu-se que estrutura organizacional da empresa, detém 3 níveis hierárquicos (administração, diretores e técnicos) e os processos requerem a autorização de superiores hierárquicos.

A empresa está dividida por departamentos, administração, laboratório, qualidade, gestão do cliente e comercial, e dentro dos mesmos é possível discutir ideias e estratégias, as mesmas são depois apresentadas na reunião mensal entre departamentos com a gerência. A própria

organização interna estimula a uma atitude intraempreendedora, pois existe boa comunicação dentro da empresa e um espírito aberto a novas ideias e sugestões.

Partilha de Informação vs Comunicação

Existe uma constante comunicação na empresa permitindo que os colaboradores, em geral, se sintam parte das estratégias e políticas internas, tornando-os envolvidos com as mesmas e por consequência motivados em ajudar no sucesso da empresa. Existe um envolvimento e não uma simples imposição.

A constante comunicação entre todos os departamentos, permite que exista um espírito de equipa não só por departamento, mas sim por toda a organização. Para Sara Ribeiro, *“este espírito permite que as pessoas sugiram novas ideias ou melhorias,”* mas sempre através da comunicação ao seu superior hierárquico e, posteriormente, debatido em reunião de departamentos com a gerência. Se as mesmas forem de valor elas são aceites e implementadas na organização.

Liderança vs Estilo e Orientação Gestora, Estratégia e Propensão ao Risco

A diretora financeira considera que a estrutura *“é flexível principalmente na atual conjuntura económica em que uma empresa só sobrevive se tiver capacidade de adaptação à mudança,”* considera que na empresa isso sempre esteve presente e foi construída com base nesse pilar.

O departamento de recursos humanos é composto apenas por uma pessoa que em conjunto com a administração, recruta pessoal, elabora contratos de trabalho e efetua a gestão dos recursos internos da empresa, acumulando assim Sara Ribeiro, as funções de caráter financeiro e de gestão dos recursos humanos. A política de gestão de recursos humanos rege-se por zelar pelo bem-estar físico e emocional de cada colaborador, por oferecer remunerações competitivas com o mercado de trabalho e com a função a desempenhar e por proporcionar formação contínua individual e em equipa.

A Aquimisa reconhece a sua equipa de trabalho como sendo o seu principal fator de sucesso não só externamente, junto dos clientes, mas também internamente através dos departamentos de apoio. A estratégia da empresa é definida através de reuniões mensais com os responsáveis/diretores de cada departamento onde são discutidas diretrizes a aplicar e estratégias a implementar nos diversos departamentos, a fim de se conseguirem atingir os objetivos gerais com sucesso.

Sendo a responsável do departamento de recursos humanos da empresa, Sara Ribeiro, tenta inculcar a cada diretor de departamento a importância de reconhecer e valorizar o trabalho individual do funcionário para que se consiga uma maior e melhor produção do mesmo. O respeito, os valores, a confiança, o próprio elogio são “armas” usadas para marcar a diferença na forma de tratar o colaborador.

Os novos conhecimentos, ações e processos são incorporados às práticas organizacionais através da reunião mensal entre departamentos e por sua vez os responsáveis do departamento comunicam aos seus colegas. As novas estratégias da empresa são definidas através de reuniões entre a gerência e os diretores de cada departamento, posteriormente através de procedimentos implementados na empresa, onde se delegam funções e responsabilidades essas novas estratégias são implementadas na estrutura organizacional da organização. Com alguma resignação a diretora financeira reconhece que inevitavelmente existem diferenças entre as políticas (discurso) e as práticas (ações).

Analisando as qualidades comportamentais e as atitudes associadas a um típico intraempreendedor as mesmas são valorizadas pela administração na contratação (referindo que 90% dos seus colaboradores chegam à empresa através de estágios profissionais acabando por abraçar o projeto da empresa) ou na promoção e de uma maneira geral, a aplicabilidade do intraempreendedorismo está refletido claramente na empresa, esta dimensão é verificada através dos projetos de inovação. Na vertente humana é possível identificar os colaboradores intraempreendedores na empresa.

Atuando num setor de atividade que presta consultadoria a muitas empresas, a administração opta pela identificação de problemas através do rastreio efetuado às reclamações, posteriormente o diretor do departamento que “falhou” reúne com o funcionário em questão e juntos apuram os factos tomando, posteriormente, medidas preventivas para que não se repita. Em situações extremas e de maior gravidade, a gerência também está presente.

A empresa aprende através dos erros. Segundo Sara Ribeiro, *“é normal que se tente sempre evitar os mesmos, mas muitas das vezes tal não é possível dessa forma é necessário que os mesmos sirvam de aprendizagem e que não voltem a ser cometidos tornando a empresa mais madura.”*

B. Avaliação de impacto - Desempenho Organizacional

Capacitar os colaboradores

São dados os conhecimentos necessários aos colaboradores para que os mesmos possam sustentar e defender os processos internos, implementaram-se as medidas que garantem a

satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores; os colaboradores têm acesso suficiente às informações, um estímulo à criatividade e iniciativa, apoio da gestão e de uma forma geral, transmitem uma satisfação geral com a empresa;

Na vertente do desempenho organizacional a diretora financeira considera que *“aplicando as práticas e políticas consegue-se atingir um melhor desempenho organizacional da empresa.”* Não têm nenhum instrumento de medição desta dimensão, mas a título de exemplo cita o crescimento que conseguiram ao longo dos anos, considerando importante estas políticas, pois as mesmas tornam os recursos humanos mais eficientes e, por sua vez, mais importantes para o sucesso da organização.

A empresa cria um ambiente favorável à experimentação através de dois métodos, o método analítico, uma vez que trabalham na área de análises laboratoriais, fomentam-se condições internas para que os colaboradores possam colocar as suas ideias em prática; e o método de trabalho em que existe uma liberdade dada aos responsáveis de departamento para conseguirem atingir os seus objetivos em conjunto com a sua equipa e ainda disponibiliza formação interna e externa sempre que se justifique.

Sistemas de informação

O conhecimento gerado na empresa está disponível para os colaboradores através de manuais internos colocados ao dispor dos colaboradores. Todos os programas de gestão e de laboratório são de acesso geral. Existem ainda comunicados internos regulares, com novas informações dispendo ainda de um mural informativo na empresa. No que respeita, ainda a casos de adaptação do conhecimento gerado a situações presentes, mantém-se o processo de cobrança, já citado anteriormente, a aprendizagem está ao dispor de todos incentivando a proatividade.

Motivação, “empowerment” e alinhamento

Há na empresa um incentivo aos colaboradores, para que atuem em conformidade com os objetivos organizacionais e é dada a liberdade para tomarem decisões e introduzir ações, estas medidas são efetivadas com a autorização da administração. A informação está toda disponível para que possam adquirir os conhecimentos e conscientizarem-se das estratégias.

Quando abordada com os itens sucesso vs insucesso, na opinião da diretora financeira, *“é sempre mais fácil lidar com o sucesso do que com o insucesso, mas dentro da empresa o insucesso é encarado apenas como um erro que foi cometido e por sua vez aprendido para o futuro, não pode existir grande preocupação ou importância exagerada ao insucesso; é sim, por sua vez importante, a aprendizagem a retirar do mesmo.”* A empresa promove

possibilidades de aprendizagem interna, existem formações externas e intercâmbio entre Aquimisa´s.

Analisando a atuação das pessoas na empresa diante dos problemas, Sara Ribeiro não considera *“que existam problemas, existem sim por vezes situações que necessitam de uma atenção especial para a sua resolução, é assim que é encarado o mesmo dentro da empresa.”*

Conclui-se que uma forma de melhorar os seus processos é através da comunicação constante entre departamentos que permite uma análise quase constante da realidade atual da empresa. Dessa forma é possível a mesma se adaptar às mudanças no meio envolvente de forma rápida, essa comunicação tem também a vantagem de trazer melhorias internas e por sua vez para o cliente.

Em suma, na Aquimisa as estratégias e políticas da empresa estão relacionadas à aprendizagem organizacional e ao intraempreendedorismo, apesar de ambos os termos não serem familiares aos seus colaboradores. Verificou-se ao longo destes 13 anos que a aprendizagem organizacional tem influenciado o intraempreendedorismo, motivo pelo qual têm implementado novas políticas. As práticas organizacionais e as políticas de intraempreendedorismo levam ao desenvolvimento e/ou melhoria de novos produtos (inovação) e realçam a importância que detêm no desempenho organizacional.

4.2. Caso 2 | Empresa Inempi

4.2.1. Descrição da empresa | Como nasce

Luís Sequeira, trabalhador da Martifer em Espanha, tendo atingido o topo da sua carreira na referida empresa e sem perspectivas de evolução profissional, decidiu investir num projeto seu com o objetivo de continuar a crescer profissionalmente, e em março de 2007, fundou a Inempi - Construções Unipessoal, uma empresa com 100% de capitais privados nacionais. Surge assim uma empresa industrial, cujo setor de atuação são as energias renováveis, uma área direcionada a inovar o setor das estruturas metálicas e das energias renováveis, no ramo da consultoria, gestão e execução de obras projetadas em estruturas metálicas, bem como a execução de centrais fotovoltaicas no mercado internacional.

Na sua curta caminhada, pouco mais de 6 anos, conta com 43 colaboradores distribuídos hierarquicamente pela Administração (Órgãos Consultivos), Direções, Supervisão e Operários tem dado largas passadas nas áreas em que atua. Em 2008 implementaram o 1º parque solar,

em 2009 promoveram o 1.º projeto solar fotovoltaico, próprio para explorar a venda de energia. Em 2010 a empresa adquire nova forma social - Inempi S.A. Decorrente do sucesso dos seus projetos em 2011 abre a 1ª filial Internacional Inempi, Inc. - U.S.A., ainda em 2011 criam o maior projeto de estufas solares da Europa - Itália. A marcar o ano de 2012 concebem o maior parque solar do Caribe - Porto Rico e abrem a 2ª filial internacional no Brasil.

A experiência, a dedicação e o *know-how* com que se caracteriza este empreendedor permite-lhe consolidar a empresa a nível internacional no setor das energias renováveis. Objetivo que tem vindo a crescer nos últimos anos com o aumento da quota no mercado internacional. As obras executadas e os projetos ganhos em novos mercados são a resposta a uma estratégia sólida, orientada para o cliente e que se diferencia pela aposta em soluções inovadoras alcançadas por uma equipa altamente qualificada.

Ao longo deste percurso, a Inempi S.A. (caso 2) tem crescido de forma sustentada com qualidade reconhecida pelo cliente. Desde cedo percebeu que a implementação de um sistema Integrado de Gestão de Qualidade, Segurança e Ambiente, seria um instrumento fundamental para proporcionar uma política de satisfação total do cliente, antes, durante e após a execução das suas obras, com vista à sua fidelização.

No que respeita aos serviços prestados pela Inempi S.A., estes desenvolvem-se em várias atividades que se complementam entre si, passando pela execução de projetos fotovoltaicos (microgeração, minigeração e grande geração) e estruturas metálicas, envolvendo a montagem, gestão de operações e manutenção, investigação, desenvolvimento e inovação nestas áreas.

As principais áreas de atuação são: projeto/engenharia; fornecimento de estruturas metálicas; montagem mecânica e elétrica de centrais fotovoltaicas no solo e coberturas (microgeração, minigeração e grande geração); promoção de projetos fotovoltaicos; investigação, desenvolvimento e inovação no sector dos projetos fotovoltaicos e estruturas metálicas; consultoria, gestão e acompanhamento da obra.

4.2.2. Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo e avaliação de impacto

A. Aprendizagem Organizacional e Intraempreendedorismo

A aprendizagem organizacional na Inempi faz parte das rotinas da empresa. A diretora de qualidade e recursos humanos identificou taxativamente quatro dessas rotinas: “*as reuniões de análise de procedimentos e reflexão, a formação - aprendizagem individual, as reuniões*

de análise de objetivos e soluções, em “brainstorming” e a partilha e discussão de visão, missão e objetivos.”

Segundo Solange Leitão, diretora de qualidade e recursos humanos, *“o termo intraempreendedorismo não é propriamente familiar à empresa; como termo técnico e política definida, não existe. No entanto, é bastante incentivada a proactividade dos colaboradores e a sua envolvência na vida da empresa como se fosse sua.”* Apesar de não ser familiar a todos, está implícito na cultura da empresa algum comportamento intraempreendedor, se bem que, por vezes, condicionado por alguma rigidez hierárquica; mas as novas ideias e as atitudes proactivas são sempre consideradas e incentivadas.

Cultura Organizacional vs Ambiente Organizacional, Proactividade, Criatividade e Inovação e Produtos Inovadores

Também na Inempi não há uma cultura organizacional definida, mas também aqui e através dos dados analisados com a diretora de qualidade e recursos humanos se conclui que tem uma cultura hierarquizada, com 4 níveis estando as decisões sempre a cargo dos superiores hierárquicos.

Apesar de incentivar a melhoria contínua a todos, a Inempi não tem uma política definida, com exceção do Plano de Formação, no entanto, procuram estimular o desenvolvimento de melhoria contínua de processos com a atribuição de responsabilidade, delegação de poderes, formação proporcionada e comunicação entre as pessoas.

É de suma importância para a empresa que os seus colaboradores tenham uma atitude proactiva e um espírito aberto, assim fazem-se reuniões frequentes de análise de situações, onde se recolhem os pareceres de diversos colegas, seja ao nível administrativo e de direção, seja ao nível operacional; cada diretor é responsável pela indicação e implementação das ações necessárias ao cumprimento dos objetivos; os trabalhadores operacionais são incentivados a “entrar” na cultura da empresa e contribuir sempre que criam necessário, indicando muitas vezes a formação que necessitam para melhor desempenharem o seu trabalho. Segundo a diretora de qualidade e recursos humanos e com base em indicadores definidos anualmente, com os objetivos de cada departamento, acrescidos de indicadores que se achem convenientes ao longo do ano, *“a comunicação entre colaboradores tem melhorado, tal como as operações e a qualidade dos serviços prestados e materiais fornecidos.”*

Não existe na empresa nenhuma área responsável pela criação ou identificação de novas ideias, pois a Inempi tem vindo a expandir as suas competências, maximizando o crescimento no setor das energias renováveis no mercado internacional. Como resposta à crescente aposta no desenvolvimento neste setor, para além da execução de centrais fotovoltaicas, tem

investido de forma assertiva nesta área de negócio, nomeadamente na exploração, manutenção e promoção de diversos parques solares.

A empresa tenta estimular o intraempreendedorismo nos colaboradores, mas não a todos os níveis hierárquicos. O intraempreendedorismo é mais estimulado ao nível das direções desde a delegação de funções, responsabilização pelos objetivos particulares, o incentivo ao crescimento pessoal, o apelo à flexibilidade, a formação profissional e pessoal e o envolvimento na estratégia empresarial.

Estrutura Organizacional vs Estrutura Organizacional

Os colaboradores interagem com outras áreas, pois Solange Leitão explica que nesta área “*o trabalho de construção é feito sempre por equipas, coordenado por supervisores que interagem com os diretores*”. Em si, as Direções comunicam entre si sempre que necessário para partilha de informação acerca dos projetos, tudo hierarquicamente. Nas reuniões promovidas, a melhoria e as novas ideias são analisadas e verifica-se a sua aplicabilidade, viabilidade e probabilidade de sucesso. São aceites e aplicadas as soluções consideradas positivas por todos, transmitidas aos diretores como medidas a implementar no sentido do cumprimento dos objetivos. Todos os diretores e alguns supervisores estão envolvidos na definição e implementação das políticas e estratégias da empresa, sendo responsáveis pelo cumprimento dos objetivos definidos e pela definição e implementação de ações. As pessoas estão envolvidas na política e estratégia da empresa não seguindo simplesmente as regras.

A estrutura organizacional prima também pela existência de uma relação próxima com os colaboradores, proporcionando uma diversidade e igualdade de oportunidades, desenvolvimento profissional, transparência no desempenho e avaliação; atividades da empresa de forma a interagirem em conjunto, das quais se destacam o karting, Paintball, Bowling e o jantar de Natal.

Partilha de informação vs Comunicação

No que respeita à partilha de informação a estrutura é flexível, os procedimentos (ações ou processos) são definidos e escritos em documentos parametrizados, o que facilita a comunicação; posteriormente, são comunicados a todos os colaboradores relacionados, como processo normatizado. A diretora sublinha ainda que “*as novas políticas são comunicadas por via oral, de diretores para supervisores e destes para os outros colaboradores; também por via escrita, as políticas são inscritas em documento próprio que é apresentado aos diretores e supervisores, para que estes formalizem a tomada de conhecimento e o possam transmitir aos seus subordinados.*”

Liderança vs Estilo e Orientação Gestora, Estratégia e Propensão ao Risco

A Direção e assessoria apresentam uma equipa jovem, dinâmica, experiente, rigorosa, com experiência e know-how que permitem garantir o binómio qualidade/preço, através da inovação dos processos de trabalho e a capacidade de resposta, de acordo com as necessidades dos seus clientes. Na génese da empresa, de cariz familiar e com laços de amizade, em que as 3 primeiras pessoas a integrar a empresa são provenientes da Martifer em Espanha, procuram transmitir a todos os colaboradores uma cultura de autonomia e responsabilização.

Neste contexto, não menos importante é a política de recursos humanos por que se rege a empresa, pautando-se por (a) manter-se atrativos como local de trabalho através dos seus valores; (b) oferecer condições de remuneração e trabalho competitivas; (c) criar um ambiente de trabalho que tenha como princípio base o respeito pelo indivíduo; (d) promover a formação e o desenvolvimento de todos os que fazem parte da equipa; (e) prevenir os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais dos colaboradores.

Para a Inempi S.A., as pessoas são o principal fator da organização. A empresa privilegia a existência de uma equipa motivada e dinâmica capaz de dar respostas rápidas e eficazes aos desafios que possam surgir por parte dos seus clientes. Solange Leitão indica que contam *“com um leque de profissionais dinâmicos e especializados em diversas áreas sendo constituída por técnicos responsáveis, com experiência superior a 12 anos no setor das suas atividades, que se distribuem nas seguintes áreas: engenharia, planeamento, orçamentação, fornecimento de estruturas e montagem mecânica e elétrica.”*

Neste contexto, as novas estratégias saem de reuniões de quadros superiores efetuadas anualmente, podendo ser alteradas se se verificarem inadequadas; por vezes, a administração impõe essa mudança. Toda a Administração, diretores e alguns supervisores participam neste processo. Das reuniões de quadros saem as estratégias a seguir e os objetivos gerais a atingir. Os diretores e supervisores são responsáveis pela comunicação desses objetivos aos seus subordinados e pela definição das ações. A empresa adapta constantemente as práticas ao contexto de meio ambiente, desviando-se ou não considerando as políticas antes definidas; no entanto, há a procura de manter uma linha constante de evolução e valores.

As atitudes empreendedoras ou o intraempreendedorismo são levados em conta na seleção e na promoção de colaboradores sendo posteriormente possível identificar os colaboradores intraempreendedores na empresa, através de fichas com classificações dos colaboradores onde o intraempreendedorismo é uma variável considerada.

As Políticas de Internacionalização e Comercialização são apontadas como as políticas e/ou mecanismos organizacionais que estimulam o intraempreendedorismo pois os colaboradores

são incentivados a desenvolver as ações para enfrentar os mercados existentes, buscando as melhores ferramentas e parcerias, isto para a internacionalização. Quanto à responsabilização por objetivos comerciais incentivam-se os colaboradores a procurarem novos mercados ou novos clientes, no entanto, não há uma tradução monetária ou benefícios definidos para as ações individuais de intraempreendedorismo. A comunicação dos objetivos e dificuldades da empresa e o apelo à colaboração funcionam a favor do intraempreendedorismo; a barreira é a não percepção absoluta de compensações e benefícios pessoais pelas ações.

B. Avaliação de impacto - Desempenho Organizacional

Capacitar os colaboradores

Solange Leitão sublinha que na empresa se dão os conhecimentos necessários aos colaboradores para os mesmos poderem sustentar e defender os processos internos, como tal implementam-se medidas que garantam a satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores; os colaboradores são reconhecidos pelo trabalho, têm acesso suficiente às informações e são estimulados à iniciativa tendo, para tal, o apoio da gestão.

Os adjetivos mais comuns para a atuação das pessoas na empresa diante dos problemas são “tenacidade”, “profissionalismo”, “capacidade”, “competência”, “flexibilidade” e “adaptação”. Com estas características, a empresa melhora os seus processos, pois há uma participação ativa dos colaboradores, o incentivo à análise e à opinião, o recurso a bons profissionais externos, a monitorização do meio envolvente, o *benchmarking*, a aprendizagem e a formação.

Esta empresa não detém um *software* de medição de desempenho, no entanto, implementaram há dois anos o questionário de avaliação 360° que se tem traduzido em resultados positivos e de medição qualitativa bastante encorajadora, pois traduz-se num resultado em que o que é transmitido - aprendizagem, autonomia e responsabilização, faz parte da cultura dos colaboradores traduzindo-se, na prática, em resultados muito eficazes. Uma forma que a empresa tem de compensar os colaboradores que se distinguem pela positiva é através de uma promoção salarial.

A título de exemplo, Solange Leitão indica que “*um parque de 1Mw demora 3 meses a montar, neste momento os nossos colaboradores tem capacidade para o montar em 1 mês e meio, em suma, a empresa aposta numa imagem em que o cliente nos vê como um prestador de serviços que executa uma montagem rápida e com níveis de qualidade superior.*”

Não tendo um departamento que se dedique à investigação e desenvolvimento de novos produtos (inovação), a empresa cria um ambiente favorável à experimentação, quando se

verifica que um processo é inadequado, debatem-se e experimentam-se soluções alternativas procurando inovações nos processos. A aprendizagem individual e coletiva influencia as atitudes intraempresariais refletindo-se no desempenho organizacional.

Sistemas de informação

O conhecimento gerado na empresa nem sempre está disponível para todos os colaboradores, existe um elevado grau de confidencialidade em diversos assuntos, estanques dentro dos respectivos departamentos. Existem, no entanto, casos de adaptação do conhecimento, nas situações presentes, é sempre tida em conta a experiência e os conhecimentos gerados por experiências anteriores, que ficam devidamente documentadas, para servirem de suporte ou auxílio à decisão presente.

Motivação, empowerment e alinhamento

Comunicação constante entre os diferentes níveis hierárquicos, atividades desportivas para “desanuviar” e manter o espírito de equipa, são uma estratégia delineada para motivar os colaboradores. O incentivo aos colaboradores, permite que possam agir em conformidade com os objetivos organizacionais e dá-lhes liberdade para tomar decisões em momentos que requerem a execução imediata na montagem, estas medidas são efetivadas com formação, tempo para adquirirem informações e conscientização das estratégias.

No entanto, através da verificação dos indicadores, por comunicações de clientes, por comunicações internas de problemas, pela presença em campo, pela troca de impressões e pareceres entre colaboradores, são identificadas as causas dos problemas. Estes procuram solucionar-se com o debate do problema e procura-se, através da discussão ou da experiência anterior, as melhores alternativas, assim acordada a solução, comunica-se o procedimento a adotar aos colaboradores. Para garantir a eficiência e eficácia das soluções, todos os colaboradores têm que participar, seja na identificação dos problemas, seja da definição das soluções e, principalmente, na implementação.

O sucesso é o resultado final da aplicação de todos os conhecimentos e experiências aprendidos com os insucessos. Os insucessos já verificados foram bastante analisados e discutidos, para deles se retirarem as lições para garantir que não se repetiriam. Os sucessos derivaram da aplicação, na prática, dessas lições. Por exemplo, na verificação de inconformidades graves em obra, mobilizaram-se todos os recursos da empresa para determinar as suas causas; após essa fase, concluiu-se ser necessária formação especializada a certos colaboradores; num projeto semelhante seguinte, essas inconformidades não se verificaram, melhorando a imagem da empresa frente ao cliente.

Em suma, na Inempi as estratégias e políticas da empresa estão relacionadas à aprendizagem organizacional e ao intraempreendedorismo. Há um forte estímulo que reflete a influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo apesar de alguma rigidez de nível hierárquico para nível hierárquico. É reconhecido pela diretora de qualidade e recursos humanos que a aplicação destas práticas e políticas permitem atingir um melhor desempenho organizacional da empresa.

4.3. Caso 3 | Empresa Roff

4.3.1. Descrição da empresa | Como nasce

Fundada em 1996, liderada por Francisco Febrero, 560 Consultores, 46M€ de volume de negócios em 2012, em que 54% das receitas são provenientes de projetos internacionais e 282 clientes ativos em 2012. Foi assim brevemente caracterizada a Roff pela coordenadora de recursos humanos.

Confiança, responsabilidade, capacidade e inteligência foram os princípios que nortearam a fundação da Roff, um percurso construído sobre competência, quando quatro dos mais experientes consultores SAP nacionais se juntaram para estabelecer a primeira consultora especializada em projetos baseados no *software* alemão. O crescimento tem sido sustentado nestes princípios, pilares fundamentais da política de contratação de uma empresa Portuguesa que atualmente conta com expressão multinacional.

A Roff é assim uma empresa composta por capitais privados 100% portugueses, com escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris, Estocolmo, Casablanca, São Paulo e Macau (inaugurado em 2013) e presença internacional com projetos em 42 países. Líder no mercado português na implementação de soluções SAP, a Roff desenvolve projetos de consultoria em todos os domínios tecnológicos de suporte ao negócio empresarial.

Com uma estrutura flat, mantendo três níveis hierárquicos, atualmente conta com 560 colaboradores, na sua grande maioria licenciados. A Roff foi o primeiro parceiro SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) a operar em Portugal simultaneamente no mercado das PME, grandes empresas nacionais e multinacionais, detendo os estatutos de Channel Partner Gold e Services Partner. Em 2008, a Roff integrou-se no Grupo Reditus, resultando num dos três maiores grupos portugueses na área das Tecnologias de Informação.

A experiência Roff aplicada a soluções setoriais pré-configuradas com as melhores práticas torna possível a otimização dos recursos e redução dos custos de operação das organizações. Detém um conjunto de serviços predefinidos que viabilizam uma implementação mais rápida e eficaz com um investimento reduzido.

Consciente da importância de manter uma visão socialmente responsável sobre o meio envolvente e os diversos stakeholders, a Roff tem vindo a desenvolver diversas ações, pondo em prática um programa integrado de responsabilidade corporativa e sustentável, com a sociedade, público interno, ambiente, mercado e fornecedores/parceiros. Está certificada pela norma ISO 9001:2008, pela NATO Secret, internacionalmente pela SAP como Partner Centre of Expertise e pela SAP para a metodologia Run SAP.

4.3.2. Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo e avaliação de impacto

A. Aprendizagem Organizacional e Intraempreendedorismo

O conceito aprendizagem organizacional é facilmente identificado pela coordenadora do departamento de recursos humanos identificando perspicazmente as práticas utilizadas, *“desde a passagem formal e informal de informação; formação entre pares, internamente designadas por formações SMART; formação on-job; programa de acolhimento para recém licenciados (Roff Academy); trabalho de equipa e a forte socialização e amizade entre colaboradores da Roff permitem também a passagem de informação.”*

O termo intraempreendedorismo em si não é familiar à empresa, mas conhecedora destes termos mais específicos da área, a coordenadora de recursos humanos não tem dúvida que *“a Roff é uma empresa onde “há muito intraempreendedorismo”. A equipa de gestão e os recursos humanos tentam ao máximo estimular a autonomia e responsabilização dos colaboradores, no sentido destes contribuírem para o desenvolvimento organizacional estimulando o termo menos conhecido, mas não menos importante”*.

Cultura Organizacional vs Ambiente Organizacional, Proatividade, Criatividade e Inovação e Produtos Inovadores

A Cultura da Roff, assente na Cultura Clã de Quinn, baseia-se no relacionamento franco e aberto entre equipas de gestão e os colaboradores. Não há formalismo, o trato é feito por tu, e os colaboradores sentem-se à vontade para falar abertamente e são estimulados nesse sentido.

Existe na Roff um departamento para a inovação que tem iniciativas organizacionais que estimulam o intraempreendedorismo, através de programas tais como os Roff Labs (programa cujo objetivo é potenciar a criatividade dos seus consultores e, ao mesmo tempo, contribuir para a oferta aos clientes de soluções e serviços diferenciadores), estímulo à comunicação com a equipa de gestão na partilha de ideias e autonomia de decisão. Existem ainda equipas específicas para a promoção de inovação organizacional: Red Teams (equipas que desenvolvem uma área tecnológica específica e a divulgam internamente) e Arquitetos de soluções (Área da empresa onde se pensa o Futuro da Roff e garante a Qualidade dos Serviços, pensando sempre na geração de novas áreas de Negócio).

A Roff é uma empresa de tecnologias e a inovação é o seu trabalho. Em todos os projetos são desenvolvidas coisas novas, a título de exemplo foram mencionados por Patricia Palla, técnica de recursos humanos o *“PayslipCockpit by Roff Labs e o HCMclone by Roff Labs que foram Iniciadas em projetos Roff e terminadas nos RoffLabs. Possibilitamos também aos nossos colaboradores a participação em feiras, congressos e eventos de tecnologia relacionados com a sua área de conhecimentos, com o objetivo de garantir a atualização dos seus conhecimentos.”*

No exercício de funções fora do âmbito da sua função e quando os colaboradores demonstram interesse e vontade em exercer outras atividades profissionais dentro da organização, é-lhes dado todo o apoio e estudadas as possibilidades. *“É normal, quando determinado colaborador demonstra aptidão e apetência para liderar, a atribuição de funções com responsabilidade, como é exemplo a gestão de projetos”*, remata Silvia Gusmão.

Sempre que há projetos similares é efetuado o aproveitamento do conhecimento adquirido e o conhecimento gerado na empresa está disponível para todos os colaboradores através da extranet e documentação de rede.

As políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intraempreendedorismo obtêm-se através de programas tais como os Roff Labs, programa cujo objetivo é potenciar a criatividade dos seus consultores e, ao mesmo tempo, contribuir para a oferta dos clientes de soluções e serviços diferenciadores; e estímulo à comunicação com a equipa de gestão na partilha de ideias e autonomia de decisão.

Estrutura Organizacional vs Estrutura Organizacional

A génese da empresa, intimamente ligada ao surgimento da consultoria sobre tecnologia SAP em Portugal, e criada por um grupo de amigos, que se suportavam mutuamente a nível profissional e pessoal, levou a que as contratações subsequentes, nos primeiros 5-6 anos de

vida da empresa se pautassem, exclusivamente pelas recomendações dos próprios colaboradores.

Esta forma de atuar gerou um grupo muito unido, potenciando assim um conjunto de relações interpessoais fortes. Este espírito de camaradagem tem vindo a perpetuar-se numa estrutura “flat” onde prevalece a informalidade no trato interno e externo, que possibilita acesso direto de cada colaborador à administração da empresa. A própria administração trata os colaboradores de “igual para igual” e, ao passar pelo *open space* da Roff ou em visita a clientes, fazem questão de cumprimentar os colaboradores e questionar como estão.

Aquando a visita às instalações, verifica-se que nos seus escritórios os colaboradores e equipas de suporte (secretariado, direção financeira e *controlling*, direção recursos humanos, formação e qualidade e apoio informático) trabalham em *open space*, de forma a eliminar as barreiras de comunicação, estimular a partilha de informação e resolução de problemas. Os gabinetes que existem na Roff, incluindo os dos administradores, têm paredes em vidro para o *open space* e a porta está sempre aberta.

Patricia Palla sublinha que *“numa altura de crise, em que a taxa de desemprego aumenta diariamente, a Roff continua a contrariar essa tendência a nível nacional. Este facto distingue-os da concorrência e das empresas do setor em que trabalha. A aposta renovada na contratação e qualificação de recursos tem-se traduzido em crescentes resultados financeiros.”*

A estrutura organizacional matricial, com a qual se identificam, (onde o projeto é dividido e atribuído a áreas funcionais da organização, com a coordenação feita pelos níveis mais altos e funcionais da empresa) prima pela existência de uma relação próxima, estreita e duradoura com cada colaborador proporcionado uma diversidade e igualdade de oportunidades, desenvolvimento profissional, pessoal, formação e educação; transparência no desempenho e avaliação; política de reconhecimento e recompensas; promoção da saúde, da segurança e do bem-estar; incentivo à prática desportiva; apoio à maternidade/paternidade; relação estreita com chefias e administração e incentivo à participação em atividades de Responsabilidade Social, promoção e possibilidades de aprendizagem com os outros (viagens, intercâmbios).

Estas iniciativas garantem o comprometimento das pessoas com as políticas e novas estratégias da empresa sendo o compromisso bastante elevado, principalmente na equipa de gestão, pois estão envolvidas, em grande parte destas decisões.

Partilha de Informação vs Comunicação

A Administração partilha a informação através de e-mail, contacto telefónico, newsRoff (newsletter Roff), Site Roff (ver www.roffconsulting.com) Eventos Programados: Kick-off Roff, evento anual realizado no primeiro trimestre do ano, onde a administração apresenta os resultados do ano anterior, estratégia e objetivos para o ano seguinte. Fim-de-semana Roff, para festejar o aniversário da empresa, onde a administração da Roff promove uma reunião de ponto de situação do ano corrente e perspetivas para o ano seguinte com a equipa de gestão e consultores mais seniores.

Há reuniões mensais com a equipa de gestão, onde há partilha de informações económico-financeiras e comerciais entre a equipa de gestão, alinhamento de estratégias entre pares, definição de linhas de orientação comuns para a gestão das equipas, envolvimento de toda a equipa de gestão na tomada de decisões, estabelecer compromissos e responsabilização. Todos os colaboradores da Roff utilizam, no seu dia-a-dia, a extranet para comunicar e partilhar com a empresa os detalhes do seu trabalho diário. Nesta extranet, os colaboradores atualizam e partilham a seguinte informação: Dados CV, Documentação de projetos, Documentação de trabalho (templates, apresentações, descrições de função, matrizes de avaliação, etc.), Registo de horas de trabalho, Relatórios disponíveis sobre as horas de trabalho registadas.

Existe ainda a newsRoff, uma revista da empresa, com periodicidade bimestral, que tem como objetivo a comunicação interna com os colaboradores. Esta *newsletter* é totalmente produzida internamente, com edição do Marketing Roff. O formato atual da newsRoff está dividido em rúbricas, cada uma com um objetivo específico. Destas destacam-se: Notícias e Projetos, onde são publicadas notícias relacionadas com projetos, eventos de âmbito comercial e evolução do volume de negócios; Espaço Roffiano, onde todos os colaboradores Roff podem contribuir com rubricas escritas pelos próprios; Entrevista a um colega em tom informal, tendo esta rubrica o objetivo que os colegas conheçam melhor o seu percurso e os seus gostos; “Com a Roff eu fui a...”, onde é solicitado a um dos consultores Roff que partilhe com os colegas a sua experiência internacional, os países que já visitou com a Roff, mais-valias profissionais e pessoais que estas experiências lhe trouxeram.

Liderança vs Estilo e Orientação Gestora, Estratégia e Propensão ao Risco

A equipa de Recursos Humanos da Roff, constituída por 6 colaboradores (com as funções de: coordenadora, técnica de recursos humanos, formação, qualidade, desenvolvimento organizacional e administrativa) estabelece as bases que sustentam a sua atualização e o propósito da sua existência definindo os seus pilares estratégicos, de acordo com as orientações da empresa. Desenvolve o capital humano através de processos que possibilitam a criação de um ambiente interno de alto nível de motivação e satisfação, a melhoria contínua

da qualidade de serviço e a manutenção das relações de parceria e confiança com os seus clientes (internos e externos).

Silvia Gusmão, coordenadora de recursos humanos, afirma que *“cabe a este departamento ser uma referência interna pelo reconhecimento da qualidade de serviço e motivação dos seus consultores, traduzindo-se na excelência do seu trabalho”*, com alicerces em valores, performance, confiança, discrição, competência e espírito de equipa. A liderança sustentada na dedicação da equipa traduz-se em elevadas taxas de retenção de talentos e atratividade da empresa contando com 87 consultores que detêm o CAP, 25 consultores com pós-graduação em Gestão de Projetos pelo IST e 34 consultores com pós-graduação em Logística pelo INDEG/ISCTE.

A Roff recruta, emprega e promove trabalhadores com base nas qualificações e aptidões necessárias ao exercício da função, para a qual estão a ser contratados, e de acordo com a descrição da função e perfil de competências correspondentes. Esta descrição de funções e o seu perfil foram desenhados tendo em conta a cultura organizacional e uma estrutura matricial.

Patricia Palla indica que, *“para além das competências técnicas, procuramos profissionais com espírito de equipa, boa disposição, responsáveis, dinâmicos e com visão comercial”*. Num ambiente de trabalho onde prevalece a confiança mútua e onde cada um dos colaboradores se sente responsável pelo seu desempenho e reputação, as competências comportamentais adequadas são essenciais. O recrutamento interno também é privilegiado para a seleção de cargos de gestão, mais uma vez como estratégia de manutenção da nossa cultura e valores organizacionais.

Relativamente ao mercado internacional, a estratégia da Roff baseia-se na integração de recursos locais de elevado desempenho em equipas do melhor capital humano Português. Esta aposta tem resultado no crescimento sustentado da organização, bem como no forte contributo para a confiança de todos os clientes da empresa no talento nacional.

Segundo a coordenadora de recursos humanos, Silvia Gusmão, *“há um esforço acrescido para que políticas (discurso) e as práticas (ações) sejam as mesmas, no entanto, estamos conscientes que dada a liberdade de atuação dos gestores na empresa por vezes há situações que podem gerar esta diferença”*. No que respeita à identificação e causa dos problemas, os mesmos tendem a ser ultrapassados através de reuniões onde se partilham opiniões sobre determinado tema problemático. A Administração tem por hábito pedir a opinião de quem acham ter as competências necessárias para os ajudar na tomada de decisão. Na partilha de informação a empresa comunica as novas políticas através de e-mail, newsletter, reuniões de gestão e reuniões de equipa.

As políticas de formação e desenvolvimento organizacional (ações de formação interna / externa; tipologias; avaliação da formação; perfis de formadores; áreas de formação) contam com o Plano Desenvolvimento da Função, Avaliação de Desempenho Anual, Formação, Exercício de funções fora do âmbito da sua função, Investigação e criatividade nos Roff Labs e Participação em eventos.

Por sua vez, e no que concerne aos erros, a empresa aprende através dos mesmos pois estes são encarados como uma oportunidade de melhoria individual e organizacional. Vários processos são melhorados após encontradas ineficiências. Patrícia Palla exemplifica *“um processo de acolhimento que foi revisto em 2010 após constatação da falta de eficácia do mesmo na passagem de algumas normas internas e aculturação dos novos colaboradores.”* As atitudes empreendedoras e/ou o intraempreendedorismo, são tidos em conta na seleção e na promoção de colaboradores pois pretende-se que as pessoas com funções de gestão ou relevância organizacional sejam agentes de mudança.

B. Avaliação de impacto - Desempenho Organizacional

Capacitar os colaboradores

Na Roff são dados os conhecimentos necessários aos colaboradores para os mesmos poderem sustentar e defender os processos internos, estão implementadas e em constante atualização as medidas que garantem a satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores; há um envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo trabalho, acesso suficiente às informações, estímulo à criatividade e iniciativa, apoio da gestão.

O desempenho Organizacional, na Roff, segundo Silvia Gusmão *“reflete-se sem dúvida na implementação de uma estrutura que contempla ferramentas que permitem a constante aprendizagem dos seus colaboradores bem como a liberdade de as utilizar. Quanto à atuação dos colaboradores diante dos problemas, passa sempre pela tentativa de os ultrapassarem e minorar o seu impacto. Uma forma que a empresa implementou para melhorar estes processos foi através da informação que disponibilizou da tomada de decisão face a situações anómalas.”*

Sistemas de informação

A Roff utiliza assim um conjunto de instrumentos onde partilha informação sobre a evolução da empresa, a gestão e onde se promove uma cultura de transparência. Sendo a sua área de atuação a SAP, detêm um *software* para a medição do desempenho organizacional, havendo inclusive uma responsável no departamento de recursos humanos pela sua implementação.

Estão conscientes que a política de desenvolvimento de melhoria contínua está a funcionar bem, reflexo disso são as análises da evolução das competências comportamentais efetuadas no relatório anual da avaliação de desempenho e a análise anual à evolução das competências tecnológicas.

Motivação, empowerment e alinhamento

Fins-de-semana Roff, Kick-off, *newsletter* Roff, formação, responsabilização e autonomia são alguns exemplos apontados por Patricia Palla como incentivo aos colaboradores. Procura-se agir em conformidade com os objetivos organizacionais e dá-se liberdade para tomarem decisões e introduzir ações, estas medidas são efetivadas com os gestores de projeto e caso se justifique, posteriormente em formação. É facultado tempo para adquirirem informações, conscientização das estratégias e criação de ideias novas, sendo que têm um departamento específico para o ultimo item, mas não invalida que outros colaboradores não possam sugerir ou criar um produto, que será, à posterior, melhorado no LabsRoff.

O culminar do alinhamento é partilhado com as experiências de sucesso que são sempre transmitidas a todos e celebradas sempre que se justifica. A título de exemplo, a coordenadora mencionou a celebração do resultado no estudo de clima organizacional GPW. As práticas de lições aprendidas nos projetos permite evitar erros futuros, *“chegou-se à conclusão num projeto internacional que a não presença física dos consultores no arranque de projetos em África prejudicou a eficácia do arranque. No arranque seguinte, nesse projeto, corrigiu-se a situação.”*

Em suma, as estratégias e políticas da empresa estão relacionadas diretamente com a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo. Na Roff a aprendizagem organizacional influencia o intraempreendedorismo sendo que as práticas organizacionais desenvolvidas e as políticas de intraempreendedorismo implementadas levam ao desenvolvimento e/ou melhoria de novos produtos (inovação). É opinião de Sílvia Gusmão, coordenadora dos recursos humanos e com base nos resultados da empresa, que aplicando práticas e políticas adequadas com as áreas em análise neste estudo, se consegue atingir um melhor desempenho organizacional.

4.4. Análise comparativa dos casos e sua discussão

Segundo Veloso (2007), após a condução dos estudos de caso individuais e sua análise deve avançar-se para a elaboração do relatório integrando (a) as conclusões dos estudos de caso individuais (já analisado no subponto anterior) e (b) a comparação entre casos. Deste modo

será feita a análise e discussão da comparação entre casos e posteriormente, apresentadas as tabelas que contém os fatores que foram alvo de estudo na três empresas/casos.

Após o cruzamento de dados das 3 empresas (casos) com ambas as dimensões (Tabela 7) verifica-se que são transversais às mesmas estando implícito que na Roff (Caso 3) o ambiente é mais informal, mais aberto ao diálogo. Por sua vez, nas restantes empresas existe um distanciamento dos superiores hierárquicos. Apesar de serem ambientes organizacionais diferentes em todas, existe a preocupação de transmitir aos colaboradores a abertura ao diálogo e confiança dos mesmos na empresa.

O empreendedorismo é assim encarado como um processo enraizado na cultura organizacional e interage com outras formas organizacionais com o fim de produzir resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo no desempenho da empresa (Hult, 2003).

Todas as empresas estão adaptadas às constantes mudanças, quer seja por motivos de adaptação aos novos mercados, quer seja pela posição que detém no mercado nacional. Aquimisa (Caso 1) e Inempi (Caso 2) não têm nenhum departamento dedicado exclusivamente à Inovação, facto que se explica pelo tempo em que atuam no mercado e dimensão das mesmas, no entanto, são dadas as ferramentas aos colaboradores para que possam desenvolver e, caso se justifique, implementar. Na Roff (Caso 3) existe um departamento só para desenvolvimento e criação de novos produtos.

Com as constantes mudanças e as crises que surgiram, as organizações foram forçadas a desenvolver novas práticas organizacionais para se adequarem a novos processos de gestão organizacionais e às suas próprias condições (Almeida, Marçal, e Kovaleski, 2004).

As três empresas aqui estudadas transmitem 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. Estas empresas estão conscientes que apostam em colaboradores participativos e satisfeitos traduzindo-se em proatividade.

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de partilhar “insights”, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa a sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. No estudo de Franco e Haase (2009), citando Hamel (1991), a aprendizagem individual converte-se em aprendizagem organizacional quando o conhecimento novo é transferido para uma organização. Nesse momento, a aprendizagem

individual é transformada em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Ainda neste contexto, 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 intraempreendedorismo 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.

Tabela 7 - Cultura organizacional vs Ambiente organizacional, proatividade, criatividade e inovação e produtos inovadores

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff	
	Cultura Hierarquizada;	Cultura Hierarquizada;	Cultura Hierarquizada (Clã);	
	Ambiente formal	Ambiente formal	Ambiente informal	
	Privilegiam a comunicação entre departamentos sendo as tarefas delegadas pelos superiores hierárquicos (diretores de departamento);	Privilegiam a comunicação entre departamentos sendo as tarefas delegadas pelos respectivos superiores (diretor - supervisor - operário);	Privilegiam a comunicação entre colaboradores sendo a participação do superior hierárquico requerida pontualmente;	
	Consciente da dificuldade de posicionamento no mercado é flexível às adaptações e mudanças;	Num processo de Internacionalização está moldada às adaptações e mudanças;	Com o forte crescimento ganhou capacidade de adaptação aos mercados e adquiriu uma estrutura que a permite moldar-se a qualquer mudança;	
	Não tem um departamento ou responsável de Inovação e Criatividade mas dão ferramentas aos colaboradores para que seja possível, caso se justifique a sua implementação;	Não tem um departamento ou responsável de Inovação e Criatividade mas dão ferramentas aos colaboradores para que seja possível, caso se justifique a sua implementação;	Tem um departamento de Inovação e dão ferramentas aos colaboradores para que seja possível, caso se justifique a sua implementação;	
	A satisfação e participação dos colaboradores são importantes para que se possa não só mas também traduzir em proatividade.	A satisfação e participação dos colaboradores importantes para que se possa não só mas também traduzir em proatividade.	Primam pela satisfação e participação, dos colaboradores para que se possa não só mas também traduzir em proatividade.	

Cultura organizacional
Confiança e respeito; Diálogo, comunicação e poder; Mudança e adaptação; Inovação e criatividade; Satisfação/Participação e Proatividade

Ambiente organizacional, proatividade, criatividade e inovação e produtos inovadores

Na Tabela 8, verifica-se que nas empresas (casos 1 e 2), o ambiente tende a ser mais formal, havendo algum distanciamento entre os diferentes níveis hierárquicos, que se justifica pela própria estrutura e áreas de atividade das empresas que estão divididas por departamentos específicos. A título de exemplo no caso 1 (Aquimisa), existe a administração, os laboratórios e a consultadoria o que *per si* obriga a uma divisão física e a um ambiente mais formal, no caso 2 sendo os quadros superiores inferior a 10% dos trabalhadores da empresa, os mesmos encontram-se no mesmo espaço físico, nos escritórios que são divididos fisicamente pelos

respetivos departamentos, os restantes 90% dos trabalhadores são os montadores que se encontram sempre no terreno e em diferentes localidades. Por sua vez, no caso 3 (Roff) e sendo uma empresa num ramo de atividade onde a proximidade é um fato de troca de conhecimento e partilha de informação, tende a gerar um ambiente mais informal.

A estrutura das três empresas é flexível, estando todas conscientes que no atual cenário socioeconómico só assim se podem apresentar no mercado de forma a se adaptarem às exigências dos seus clientes, reveem essa flexibilidade e adaptação na sua estrutura organizacional. Fernandes (2001) analisou no seu estudo que nas duas últimas décadas, têm surgido questões e discussões a respeito dos estudos e teorias que compreendem as práticas organizacionais. Diante disto, destacou vários temas relativos às novas formas organizacionais, como flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo e, de uma forma mais específica, equipas de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais.

Sem margem para dúvida, as três empresas são exemplo desta nova teoria que se demonstra ao longo da análise, uma estrutura em rede, chegando a própria coordenadora da empresa Roff (caso 3) a caracterizar a estrutura da empresa como matricial *“equipas compostas por pessoas de diversas especialidades, são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias*

Aferimos neste estudo que as Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Como referido por Fernandes (2001) são estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e sustentam-se pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação técnico e social. Nas 3 empresas, a informação flui de forma hierárquica, ou seja, há informação que só a administração tem acesso, no entanto e no que respeita aos colaboradores todos acedem às estratégias, projetos e informação necessária para poderem desenvolver o seu trabalho e se sentirem um membro ativo e participativo da organização.

O trabalho em equipa é ponto assente nas 3 empresas (casos) mas feito de forma distinta. Na Aquimisa e na Inempi é feito sempre pelos membros de equipas dos respetivos departamentos, o que se deve à especificidade de tarefas das empresas chegando a Inempi (caso 2) a ter equipas de técnicos em campo, na montagem dos equipamentos. Por sua vez, a Roff (caso 3) tem uma cultura como a própria define de “porta aberta” sendo um trabalho mais de conhecimento/teórico não manual há mais liberdade entre os colaboradores para poderem trocar ideias e adaptarem-se até a outras funções.

Nas 3 empresas 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 *empreendedores*: valorizam o intraempreendedorismo. Na Aquimisa um colaborador que demonstre interesse, atitude positiva, motivação tem sempre a hipótese de progressão na empresa, por sua vez, na Inempi não há benefícios a quem possa ser empreendedor mas a comunicação é a arma para chegar ao colaboradores e incentiva-los a serem autônomos e a desenvolver novas ideias. A Roff encara o intraempreendedorismo 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.

Tabela 8 - Estrutura organizacional vs Estrutura organizacional

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff
Estrutura organizacional <i>Trabalho em equipa e colaboração; Atribuição e divisão de poder; Flexibilidade e adaptação; Gestão participativa; Visão generalista</i>	Estrutura organizacional hierarquizada em 3 níveis	Estrutura organizacional hierarquizada em 4 níveis	Estrutura organizacional flat com 3 níveis
	A empresa está dividida por departamentos, dentro dos mesmos é possível discutir ideias e estratégias, as mesmas são depois apresentadas na reunião mensal entre departamentos com a gerência.	A administração estimula os colaboradores através de delegação de funções, responsabilização pelos objetivos particulares, incentivo ao crescimento pessoal, apelo à flexibilidade, formação e política comercial.	A equipa de gestão e os RH estimulam a autonomia e responsabilização dos colaboradores. Tem programas tais como os Roff Labs e a Red Teams e procura-se um incentivo à comunicação com a equipa de gestão na partilha de ideias e autonomia de decisão.
	Trabalho em equipa feito pelos departamentos responsáveis e sempre que necessário com a colaboração dos restantes membros;	Trabalho em equipa é feito por equipas, coordenado por supervisores que interagem com os diretores;	O trabalho em equipa é efetuado pela equipa de gestão e respetivos técnicos afetos a cada projeto, sendo sempre transversal a toda a empresa;
	Empresa flexível e adaptada ao mercado de forma a criar canais de comunicação com os clientes;	Empresa flexível e adaptada ao mercado de forma a criar canais de comunicação com os clientes;	Empresa flexível quer nos processos internos como externos;
	Canal de comunicação com toda a informação da empresa que permite o envolvimento dos colaboradores e uma visão geral das estratégias e políticas da empresa.	Canal de comunicação com informação considerada relevante para os colaboradores e que permite o envolvimento dos mesmos e uma visão geral das estratégias e políticas da empresa.	Intranet com toda a informação atualizada o que gera um comprometimento elevado com a equipa de gestão e uma política que permite a todos os colaboradores o acesso às estratégias, projetos e experiências dos próprios colaboradores
			Estrutura organizacional

A partilha de informação (Tabela 9) é feita nas 3 empresas através de reuniões e de documentos internos na empresa. A Roff (Caso 3) devido à sua dimensão dispõe de vários canais através dos quais mantem a informação atualizada. A partilha de informação é considerada importante, pois é um meio que leva à aprendizagem individual, coletiva e organizacional.

Casos 1 e 2 (Aquimisa e Inempi) dão as ferramentas necessárias para a aprendizagem dos seus colaboradores e apostam em formação interna e externa. A Roff (Caso 3) segue o mesmo caminho, no entanto, dispõe ainda de formações *on-job* e de uma academia com um programa de acolhimento para recém-licenciados. No cômputo geral todas 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).

Tabela 9 - Partilha de informação vs Comunicação

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff	
Partilha de informação Conhecimento tácito e explícito; Partilha de conhecimento; Comunicação; Aprendizagem; Recursos humanos; Assimilação e adaptação	A partilha de conhecimento é feita em reuniões, nas equipas de trabalho e através de documentos internos da empresa,	A partilha de conhecimento é feita em reuniões, nas equipas de trabalho e através de documentos internos da empresa	A partilha de conhecimento é feita através de vários canais, intranet, documentos internos, uma revista só com notícias internas e através das reuniões de trabalho	Comunicação
	A formação é considerada importante para a aprendizagem da equipa e sempre que surge a necessidade são efetuadas formações internas ou caso se justifique externas;	A formação é considerada importante e há sempre a preocupação por parte dos diretores de perceber as carências do seu departamento e dar as ferramentas necessárias aos mesmos para um melhor desempenho.	A formação é considerada de suma importância para a aprendizagem da equipa fator de relevância ao ponto de criarem uma academia Roff para poderem estimular a comunicação com a equipa de gestão na partilha de ideias e autonomia de decisão.	
	No que respeita aos erros são encarados como uma aprendizagem.	No que respeita aos erros procuram sempre a solução de forma a eliminar o mesmo.	No que respeita aos erros são encarados como uma oportunidade de melhoria individual e organizacional.	

No que respeita à liderança (Tabela 10), há uma diferença significativa entre a Roff (Caso 3) e a Aquimisa (Caso 1) e Inempi (Caso 2). Enquanto nas últimas duas, as estratégias são definidas pela administração em conjunto com os diretores (quando necessário), na Roff 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, isto na Aquimisa e Roff, enquanto na Inempi e devido ao facto de grande parte dos colaboradores trabalhar fora da empresa (na montagem dos parques) a comunicação e aproximação acompanha a cadeia hierárquica administração, diretores, supervisores e operários.

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).

É ainda comum às 3 empresas/casos que as políticas definidas nem sempre são comuns às práticas e quanto a este fator apontam a delegação de tarefas como um ponto que inevitavelmente acaba por ser contornado, mas tentam manter sempre uma linha equitativa entre a política e a prática. A nova era do conhecimento tornou-se o bem mais importante dentro de uma empresa.

No entanto, o conhecimento só não basta. É preciso por em prática e fazer o que acontece muitas vezes através do espírito empreendedor. Segundo Drucker (1986), os empreendedores inovam. Sendo a inovação o instrumento do espírito empreendedor, pode-se observar a importância do comportamento empreendedor aliada a uma aprendizagem organizacional.

Nas três empresas se denota 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 partilhada e os mapas cognitivos para interpretar informações (Hanssen-Bauer e Snow, 1996).

Tabela 10 - Liderança vs Estilo e orientação, Estratégia e Propensão ao risco

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff
Liderança Colaboração entre gestores; Organização autodirigida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogênea; Motivação e compromisso	As novas estratégias são estabelecidas pela administração e diretores e posteriormente comunicada aos colaboradores;	As novas estratégias saem de reuniões de quadros superiores efetuadas anualmente, podendo ser alteradas se se verificarem inadequadas.	As novas estratégias são definidas pela equipa gestora em conjunto com os colaboradores que têm competência para decidir sobre determinado assunto;
	Procura-se um envolvimento mais pessoal com os colaboradores demonstrando não só preocupação com a sua vida dentro da empresa mas também fora da mesma, pois é importante o funcionário estar motivado e manter um compromisso não só contratual mas também moral.	Os quadros superiores são responsáveis pela comunicação dos objetivos e pela definição das ações; a motivação é feita pela atribuição de responsabilidades, delegação de poderes e constante comunicação com os colaboradores mantendo o seu compromisso com a empresa;	A equipa de recursos humanos tenta estimular a criatividade e responsabilização de todos os colaboradores, existindo um conjunto de programas que visam a criação de laços de equipa Roff e a sua socialização;
	Nem sempre as práticas estão de acordo com as políticas.	Procura-se manter uma linha constante de evolução e valores de política-práticas.	Procura manter-se um equilíbrio entre as políticas e as práticas, no entanto dada a liberdade de atuação dos gestores na empresa por vezes há situações que podem gerar esta diferença.

Estilo e orientação, Estratégia e Propensão ao risco

Após analisadas e comparadas as dimensões do estudo, verifica-se que as mesmas contribuem para um melhor desempenho organizacional. Sendo empresas recentes no mercado estão conscientes da importância da aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo, apesar de não serem conceitos transmitidos aos colaboradores. Na sua essência, todos os fatores analisados fazem parte da cultura das 3 empresas/casos.

Reflexo desse contributo é o resultado das 3 empresas analisadas, com um baixo *turnover* traduzem-se num exemplo de sucesso num mercado tão difícil como é presentemente Portugal, são empresas que no seu núcleo mantém o seu maior bem - os colaboradores atualizados numa aprendizagem permanente, pois o mercado assim o exige que sejam flexíveis e se adaptem a todas as adversidades. Mantem canais de comunicação com os mesmos proporcionando-lhe a autonomia e responsabilidade adequada ao cargo.

O desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. Vivemos numa sociedade dinâmica, instável e em constante evolução. A adaptação às mudanças será, na realidade, cada vez mais uma questão de sobrevivência. Novos valores de desempenho e definições virão com o comprometimento dos trabalhadores do conhecimento. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas

precisam manter duas características básicas: clareza/concentração e capacidade de adaptação contínua a mudança (Teló, 2001).

A par destas medidas, e como analisado na Tabela 11, o erro em todas as empresas serve como aprendizagem e melhoria contínua, procurando minimizar e encontrar soluções sempre em equipa, contrabalançando com a autonomia e responsabilidade que é dada.

Na Roff (Caso 3) é explícito que o departamento de recursos humanos é o responsável pela implementação das técnicas organizacionais, no entanto, na Aquimisa e na Inempi apesar de as técnicas não serem taxativamente identificadas, há um esforço por parte da administração e diretores em transmitir e implementar estas técnicas ao longo dos anos.

Tabela 11 - Desempenho organizacional

	Caso 1 - Aquimisa	Caso 2 - Inempi	Caso 3 - Roff
Desempenho Organizacional <i>Capacitar os colaboradores; Sistemas de informação; Motivação, empowerment e alinhamento</i>	São feitas reuniões para discutir ideias e partilhar informação de forma a haver um envolvimento nas decisões com apoio das equipas de gestão. Há reconhecimento do trabalho e liberdade para criar e inovar.	Os colaboradores agem com “tenacidade”, profissionalismo”, “capacidade”, “competência”, “flexibilidade” e “adaptação”, adjetivos incutidos e partilhados por toda a equipa de forma a estarem alinhados com os valores e conhecimento dos processos organizacionais da empresa.	Dão as ferramentas necessárias para que possam desenvolver as suas funções chegando a ter um departamento só de formação RoffAcademy e outro de inovação Roff Labs, há envolvimento nas decisões e reconhecimento pelo trabalho com apoio das equipas de gestão.
	A Empresa procura melhorar os seus processos através da comunicação constante entre departamentos, que permite uma análise quase constante da realidade atual da empresa.	A Empresa procura melhorar os seus processos através da comunicação constante entre departamentos, que permite uma análise quase constante da realidade atual da empresa.	Têm várias ferramentas que permite a partilha de informação, intra e extranet, newsroof.
	Dentro da empresa o insucesso é encarado apenas como um erro que foi cometido e por sua vez aprendido para o futuro, não pode existir grande preocupação ou importância exagerada ao insucesso é sim por sua vez importante, a aprendizagem a retirar do mesmo. Apostam na motivação, formação e partilha de conhecimento.	Participação ativa dos colaboradores, incentivo à análise e à opinião, recurso a bons profissionais, monitorização do meio envolvente, do benchmarking, da aprendizagem e formação são o resultado final e sucesso por sua vez é a aplicação de todos os conhecimentos e experiências aprendidos também com os insucessos.	Perante os problemas os colaboradores tentam sempre ultrapassar os seus problemas e minorar o seu impacto. As experiências de sucesso são transmitidas a todos e celebradas sempre que se justifique. As práticas de lições aprendidas nos projetos permite evitarem erros futuros. Posteriormente dispõe da informação e da tomada de decisão face a situações anómalas.

Os termos aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo são conhecidos pelas responsáveis dos departamentos que participaram neste estudo, contudo em todas apesar de

não ser familiar enquanto cômputo geral, é sem margem para duvida implementado em todas as empresas analisadas.

A implementação de fatores associados à aprendizagem organizacional facilitam o intraempreendedorismo, chegando a estarem interligados, podendo observar-se que os fatores da primeira dimensão são o resultado dos fatores do intraempreendedorismo e ambos contribuem para uma melhoria do Desempenho Organizacional que segundo Fernandes (2009) se entende pelos resultados que uma organização alcança em decorrência dos seus esforços.

Verificamos que é transversal às 3 empresas analisadas que mergulhar nas relações de causa e efeito para entender a gênese do desempenho organizacional é também fundamental para tentar prever e melhorar o desempenho de uma organização (Fernandes, 2009).

5. Conclusões e implicações

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.

5.1. Conclusões gerais

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 - aprendizagem organizacional, intraempreendedorismo e desempenho organizacional. Como tal, procurou-se através do cruzamento dos mesmos chegar a uma nova luz do que se pode traduzir nas empresas em desempenho organizacional. Esta situação é mais marcante num momento em a *troika* é a palavra de desacordo num país que se vê regredir dia após dia e o último folego das empresas comunga de uma força quase anímica para manter a sua posição no mercado.

Este estudo focaliza-se na influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo tomando-se por base fatores voltados ao seu impacto no desempenho organizacional. Num primeiro momento com a análise do estado da arte das dimensões abordadas, concluiu-se que existem fatores que cruzados podem trazer à luz um novo entendimento desta trilogia - *aprendizagem organizacional, intraempreendedorismo e Desempenho Organizacional - Empreendedorismo Organizacional* (Figura 3).

O desenho do estudo foi descritivo-exploratório de análise qualitativa, realizando-se um estudo de casos múltiplos em três empresas (Aquimisa, Inempi e Roff) de diferentes áreas de atuação. Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos, um questionário e entrevistas aos responsáveis do departamento de recursos humanos das empresas selecionadas.

Após analisadas e comparadas as empresas, obteve-se resposta à primeira questão levantada neste estudo, verificando que no caso 3 (Roff) existe uma área para o desenvolvimento e aplicação das técnicas organizacionais o mesmo não acontecendo com os casos 1 (Aquimisa) e 2 (Inempi).

Os fatores mencionados na revisão da literatura, para análise da aprendizagem organizacional: cultura organizacional, estrutura organizacional, partilha de informação e liderança, objeto da segunda questão, foram todos identificados nas empresas. No entanto, conclui-se que a empresa com maior número de trabalhadores, caso 3 (Roff) tem mais necessidade de implementação e controlo destes fatores, enquanto nas de menor dimensão (Aquimisa e Inempi) há uma maior equidade de implementação.

No que respeita, à terceira questão da influência dos fatores da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo, concluiu-se que esta relação é positiva, pois desde que seja aplicado um fator da aprendizagem organizacional (analisado neste estudo) implicitamente os fatores associados ao intraempreendedorismo estão presentes na organização. Em suma, estes dois fenómenos caminham juntos e contribuem para um desempenho mais eficaz dos colaboradores na empresa pois suportam-se mutuamente.

Neste estudo conclui-se ainda que o intraempreendedorismo está diretamente ligado à aprendizagem organizacional, pois os fatores em análise do intraempreendedorismo só são possíveis de implementar quando a implementação da aprendizagem organizacional. Sendo agentes influenciadores e integradores, verifica-se que são a base para a perspetiva de mensuração do desempenho organizacional. Deste modo, propõe-se assim um novo modelo (Figura 3), que se traduz num conceito que pode trazer à luz novas perspetivas no campo da performance das empresas “Empreendedorismo Organizacional”. Este termo já foi mencionado no estudo de Chieh (2007), mas que pouca relevância tem tido no campo das ciências sociais e empresariais.

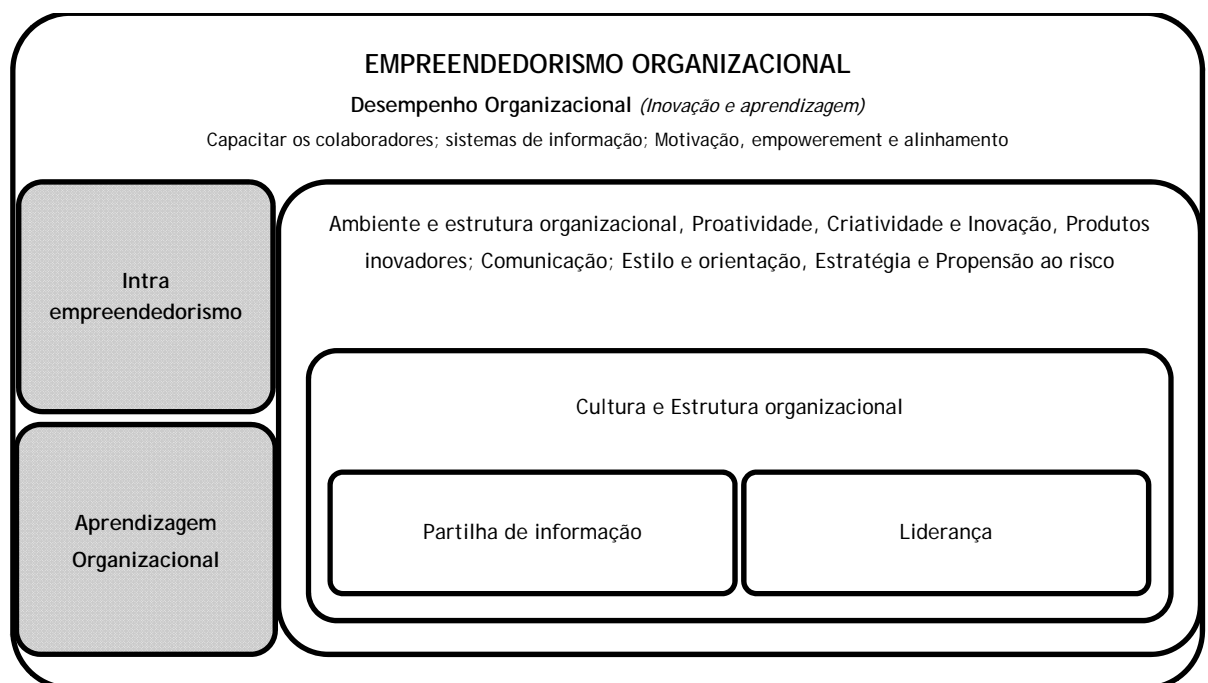


Figura 3 - Empreendedorismo Organizacional

Em conformidade com Chieh (2007), o Empreendedorismo Organizacional verifica-se “quando a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio da construção da estrutura e cultura organizacional que apoiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação interna. Dessa forma, procura-se estimular os seus colaboradores a se comportarem como donos do negócio”.

Com base nas evidências empíricas obtidas, verifica-se também que nas três empresas selecionadas, apesar de terem características muito diferentes (desde área de atividade, localização e número de trabalhadores), a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo são dimensões, que apesar de desconhecidas pelos seus colaboradores, são incentivadas pelos quadros de topo das mesmas, com o objetivo de obterem um maior desempenho organizacional. Em suma, está-se perante uma teoria que é transversal a todas as empresas, independentemente das suas áreas específicas.

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.

5.2. Implicações do estudo

Uma das contribuições/implicações deste estudo reside na procura de algumas respostas sobre as dimensões (aprendizagem organizacional, intraempreendedorismo e desempenho organizacional) ainda não suficientemente exploradas, especialmente no contexto nacional.

Todavia, este estudo deteve-se na questão das especificidades das organizações analisadas, não procurando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo podendo perceber um carácter genérico em relação aos princípios da aprendizagem organizacional e ao intraempreendedorismo, estes devem ser repensados tendo como base as distintas realidades e tendo em conta que o desempenho organizacional na perspetiva da Inovação e aprendizagem das empresas, passa pela implementação e 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 melhorar o seu desempenho através da aprendizagem e capacidade intraempreendedora dos seus colaboradores. Assim através da sua transversalidade e independência, o Empreendedorismo Organizacional 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.

Os resultados deste estudo merecem atenção dos administradores e gestores, pois, se bem implementada a interface entre a aprendizagem organizacional e o intraempreendedorismo, aquela pode ser bastante útil 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.

5.3. Limitações e pesquisas futuras

Quanto às limitações da presente investigação, 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-se destacar, entretanto, que em relação aos estudos de caso aqui estudados, 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.

Acredita-se que, ao fim deste trabalho, 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 da aprendizagem organizacional e do intraempreendedorismo 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 conceito acerca das competências que possa englobar as questões de “Empreendedorismo Organizacional” que se poderá traduzir, no desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo aqui proposto.

Bibliografia

- Accorsi, M. P. (2007). *Aproximação do institucionalismo com teorias do desenvolvimento sócio-econômico*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Almeida, S. De, Marçal, R., e Kovaleski, J. (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional, 1188-1194.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., Pinto, e R. (2008). *Estudo de Caso*. Universidade do Minho.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bastos, H., e Damião, P. (2010). Liderança , confiança e desempenho organizacional percebido.
- Bemfica, C., e Borges, M. N. E. (1999). Aprendizagem organizacional e informação, 233-240.
- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais - A contribuição da aprendizagem organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bohnenberger, M. C., L, E. De, e Illes, D. Les. (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional, 450-467.
- Brush, C. G., Duhaime, I. M., Gartner, W. B., Stewart, A., Katz, J. A., Hitt, M. A., Alvarez, S. A., et al. (2003). Doctoral Education in the field of entrepreneurship. *Journal of management*.
- Bueno, A. M., Leite, Ma., e Pilatti, L. (2004). Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores, 4748-4753. Retrieved from <http://profpatriciarodrigues.com.br/documentos/empreendedorismoecomportamentoempreendedor28032.pdf>
- Canina, L., Palacios, D., e Devece, C. (2010). Management theories linking individual and organizational level analysis in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 271-284. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11365-010-0166-8>
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional. *Psycologica*, 23, 95-117.
- Chaston, I., Badger, B., e Sadler-Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences: A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 34(5), 625-642.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo - Dando asas ao espirito empreendedor*. (E. Saraiva, Ed.) (2.^a ed., pp. 1-296).
- Chieh, N. (2007). *Intra-Empreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo*. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de empresas de São Paulo - Departamento de Administração.
- Coutinho, C. (2005). O que é Análise de Conteúdo. Retrieved from <http://claracoutinho.wikispaces.com/O+que+%C3%A9+An%C3%A1lise+de+Conte%C3%Bado%3F>
- Covin, G., e Miles, P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Baylor University*, 47-64.
- Covin, G., e Slevin, P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory e Practice*, 16(1), 7-25.

- Daft, R. L., e Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258441?origin=crossref>
- Dibella, A. J., Nevis, E., e Gould, J. (1996). Understanding organizational learning gapability. *Journal of Management Studies*, (May), 361-379.
- Drucker, P. (1999). Os novos desafios. *HSM Management*, 37-42.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor* (p. 217). Google Livros. Retrieved from http://books.google.pt/books?id=VH_gN9ZSYGcCeprintsec=frontcoveredq=inova%C3%A7%C3%A3o+e+espírito+empreendedor.pdf&hl=pt-PT&esq=Z9D1UJmCF8ODhQeC1IH4BQeved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&qef=false
- Duarte, J. (2008). Estudos de caso em educação. *Revista Lúsfona de Educação*, 113-132.
- Farooq, O. (2012). Why Are Some Firms More Innovative Than Others? Exploring the Role of Learning Organization Components, (October), 42-49.
- Fernandes, B. H. R. (2009). Começando pelo desempenho organizacional. In Saraiva (Ed.), *Competências e Desempenho Organizacional* (1st ed., pp. 5-28). Editora Saraiva.
- Fernandes, D., e Santos, C. (2008). *Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações*. Fundação Getulio Vargas.
- Fernandes, K. (2001). Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor.
- Fillon, L. J. (1998). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.
- Fiol, C. M., e Lyles, M. A. (2007). Organizational Learning, 10(4), 803-813.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., e Thomas, C. H. (2010). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/cgi>
- Franco, M., e Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628-641. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14626000911000965>
- Franco, M. J. B., e Ferreira, T. S. da C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e gestão*, 13, n.º2(169-189), 1-22.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., e Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296311001007>
- Gartner, W. B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development, (1990), 27-40.
- Garver, A. (1993). Success Story. *Economic Development Review*, Summer, 11.
- Ghalayini, A. M., e Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations e Production Management*, 16(8), 63-80. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443579610125787>
- Gómez, G., Flores, J., e Jiménez, E. (1996). Metodologia de la Investigación cualitativa. Granada: Ediciones Aljibe.

- Goosen, C. J., Coning, T. J., e Smit, E. M. (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, Ed.) (1.º ed.).
- Hanssen-Bauer, J., e Snow, C. C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, 7(4), 413-427. Retrieved from <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/orsc.7.4.413>
- Hashimoto, M. (2009). *Organizações Intra-empendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de empresas de São Paulo - Departamento de Administração.
- Hitt, M., Ireland, D., Camp, M., e Sexton, D. (2001). Guest editors ' introduction to the special issue: Strategic ... *Strategic Management Journal*, (22, 6/7), 479.
- Hult, G. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149206303000175>
- Junior, J. F., e Vasconcelos, M. C. R. L. (2004). Empreendedorismo e Learning Organization: Estudo de Caso numa instituição de Ensino Superior. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1-22.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Knanai, K. (1992). Corporate Entrepreneurship and Organizational Learning. *Econ. J. of Hokkaido Univ.*, 21, 123-137.
- Loiola, E., Virgilio, A., e Bastos, B. (2001). A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. *RAC*, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003, 181-201.
- Machado, E., Jane, L. S. S., Follmann, N., e Franzoni, A. M. B. (2012). Processos de aprendizagem organizacional em um sistema de Franchising: uma análise a partir do framework dos 4Is. *Inter Science Place*, 1(21), 1-18. Retrieved from <http://www.interscienceplace.org/interscienceplace/article/view/421/273>
- Marquardt, M. J. (1996). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 78-91. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19851794>
- Matias, M. A., e Martins, G. de A. (2010). *O legado de Mccllland e a educação empreendedora em contabilidade*. Retrieved from <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/03/EPC307.pdf>
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131. Retrieved from <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/3069340>
- Miller, D., e Friesen, H. (1986). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum: Summa. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Moraes, R. (2011). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22, n.º 37, 7-32.
- Neto, N. G. (2010). *Manter-se empreendedor após os sessenta anos motivação e desafios*. Faculdade Novos Horizontes.
- Neves, R. M. das, e Formoso, C. (2004). Construção de um Modelo para Aprendizagem Organizacional fundamentado na Aprendizagem Baseada em Problemas., 4907-4914.

- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades, 1-5.
- Nogueira, P. G. (2009). Empreendedorismo: uma das competências para o profissional da informação fazer a diferença no século XXI, (5), 1-15. Retrieved from http://www.unirio.br/cch/eb/enebd/Comunicacao_Oral/TemaLivre/empreendedorismo.pdf
- Parente, C. (2003). *Construção social das competências profissionais*. Universidade do Porto. Retrieved from <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo11021.pdf>
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, California.
- Paula, R. M., e Almeida, F. L. B. G. (2008). O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. Retrieved from http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf
- Ruas, R., Simone, C., e Boff, L. H. (2005). *Os Novos Horizontes de Gestão Aprendizagem Organizacional e Competências - Google Livros* (p. 63). Bookman.
- Santos, A. F. (2010). *A Aprendizagem Organizacional e o Desempenho*. ISCTE - Business School.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., e Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Schumpeter, J. (1983). A teoria do desenvolvimento econômico.
- Schumpeter, J. A. (2004). The theory of economic development (with a new introduction by John E. Elliott). Retrieved from http://books.google.pt/books?id=OZwWcOGeOwCprintsec=frontcoverehl=pt-PTesource=gbs_ge_summary_recad=0#v=onepageeqef=false
- Senge, P. (1990). A Quinta Disciplina. *A Quinta Disciplina*.
- Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *Novos caminhos, ciência e tecnologia* (pp. 1-15). Universidade Nova de Lisboa e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management Review*, 25(1), 217-227.
- Silva, J. C. G. (2005). *Avaliação do Desempenho Organizacional*. Universidade de Aveiro - DGEEL.
- Silva, S. S., Silva, A. M. M., Boas, A. A. V., e Dan, E. (2008). Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedores. *Cadernos de Administração*, 1, 1-14.
- Siqueira, J. C., Santos, K. A. F. dos, e Oliveira, P. T. (2011). Importancia do intra-empreendedorismo na gestão da empresa. *Revista Electronica Organizações e Sociedades*, 34-45.
- Slater, S. F., e Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1252120?origin=crossref>
- Souza, C. P. da S. (2012). *Processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional: o caso da criação e implantação de um programa de pós-graduação em uma instituição de ensino superior pública em Curitiba*. PR. Universidade Federal do Paraná.
- Souza, Y. S. De. (2004). Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. *RAE - eletrônica*, 3(1), 1-16.

- Stevenson, H., e Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-95.
- Streit, C. (2001). *Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Teló, A. (2001). Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. *FAE*, 4, n.º 1, 17-26.
- Trimi, S., e Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11365-012-0234-3>
- 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.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*.
- 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. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11187-010-9266-7>
- Zahra, S., Nielsen, A., e Bogner, W. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development, 1-22.

Anexos

Anexo I - Questionário utilizado na recolha de dados

QUESTIONÁRIO

A Influência da Aprendizagem Organizacional no Intraempreendedorismo

Impacto no Desempenho Organizacional

1. IDENTIFICAÇÃO | Caracterização da empresa

Nome da empresa: _____

Quem é o líder da empresa: _____

Qual a Cultura da empresa: _____

È uma empresa empreendedora _____

Setor de atuação: _____

Tempo que atua no setor: _____

Área de atuação: _____

Principais produtos/serviços: _____

Níveis hierárquicos na gestão: _____

Número de funcionários: _____

Escolaridade: _____

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

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- a) A empresa utiliza alguma prática de aprendizagem organizacional?
- b) Qual(ais)

2.1. Cultura Organizacional

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

- a) A empresa possui uma política de desenvolvimento de melhoria continua? Qual (ais)
- b) Quais os estímulos para o desenvolvimento de melhoria contínua de processos?
- c) Como estimula as pessoas para uma atitude pró-ativa?
- d) Há melhoria de resultados através deste processo?
- e) Como a empresa avalia estes resultados?

2.2. Estrutura Organizacional

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

- a) Como as pessoas interagem com outras áreas?
- b) 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?

2.4. Liderança

Colaboração entre gestores; Organização autodirigida; 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 intra empreendedorismo?
- 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. INOVAÇÃO

- a) Foram criadas inovações nos processos da Empresa? Cite alguns exemplos de inovações implementadas nos últimos dois anos?
- b) Onde e como foram concebidas estas inovações?
- c) Existe algum programa na Empresa que visa a estimular inovação em todos os níveis e/ou por todas as pessoas na Empresa? Qual a finalidade (gerar ideias, tipo de ideias, promover inovação na base, etc.)?
- d) De que forma este processo é conduzido (funcionamento, resultados, participação das pessoas)?
- e) Como a Empresa administra a implementação destas novas ideias dentro da sua estrutura?
- f) Na empresa, há alguma área responsável pela criação ou identificação de novas ideias?

5. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

- a) Como é percebida a atuação das pessoas na Empresa diante dos problemas?
- b) Como a Empresa melhora os seus processos?
- 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?

6. GERAL

- 6.1. As estratégias e políticas da empresa estão relacionadas à aprendizagem organizacional e ao intraempreendedorismo?
- 6.2. A aprendizagem organizacional influencia o intraempreendedorismo?
- 6.3. As práticas organizacionais e políticas de intraempreendedorismo levam ao desenvolvimento e/ou melhoria de novos produtos (inovação)?
- 6.4. Considera que aplicando estas práticas e políticas consegue atingir um melhor desempenho organizacional da empresa?