



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

O papel do intraempreendedorismo para a perceção da inovação organizacional –
estudo de caso: AXA Portugal

BRUNO TADEU FERNANDES ABRANTES

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão
Coorientador: Professor Doutor José Alberto Lopes Costa

LISBOA

2014

RESUMO

O intraempreendedorismo desempenha um papel fundamental na otimização do potencial dos recursos humanos e na gestão do conhecimento organizacional, constituindo-se por isso, como uma decisiva via estratégica que está ao serviço dos gestores e empresários para a alavancagem da inovação organizacional, independentemente do mercado, atividade económica, e/ou local de atuação, por isso, um aliado das organizações no aumento da competitividade empresarial.

Deste modo, as decisões organizacionais, que impactem direta ou indiretamente na dinâmica intraempreendedora, devem, por essa razão, tomar em linha de conta, os efeitos ondulados que poderão provocar. Neste contexto, é basilar para as organizações, o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão do intraempreendedorismo (*intrapreneurship management systems*) e da inovação, e complementarmente, programas de formação para o intraempreendedorismo (*intrapreneurship training program*), para difusão de uma lógica de pensamento corporativo de apoio à criatividade e intraempreendedorismo (*intrapreneurial thinking* e *design thinking*) e gestão do empreendedorismo corporativo (*entrepreneurial management*).

A gestão estratégica do intraempreendedorismo e da inovação organizacional, pressupõe uma agenda própria na qual se levantam vários desafios que abordamos nesta dissertação, tais como: (i) a formação do capital humano para o empreendedorismo; (ii) as subestruturas orgânicas e as condições organizacionais para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, I&D, e inovação; (iii) o diagnóstico de perfis dos empreendedores; (iv) a gestão da criatividade, da motivação, e do pensamento do tipo *design thinking*; (v) as compensações e benefícios dos indivíduos empreendedores; (vi) a morfologia das equipas de projeto; (vii) o planeamento das atividades de I&D; (viii) o envolvimento do vértice estratégico da organização; (ix) o investimento e a orçamentação anual; e (x) a monitorização das atividades e avaliação dos resultados.

Esta dissertação baseia-se num estudo de caso, de análise da perceção da cultura intraempreendedora nos colaboradores da empresa AXA em Portugal.

Para responder às duas hipóteses em investigação, recolhemos dados secundários da empresa como análise documental. Para a obtenção dos dados primários, a metodologia utilizada foi a realização de inquéritos por questionário: questionário de cultura intraempreendedora de Hartman (2006) - aos colaboradores da empresa. Sumariamente, os resultados da investigação concluíram, a percepção dos colaboradores: (i) da existência de condições para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras; (ii) e a discordância face às compensações e benefícios aos intraempreendedores.

Por fim, consideramos que esta investigação contribui para a importância da implementação de sistemas de gestão do intraempreendedorismo e inovação nas organizações, e abre caminhos para novos desenvolvimentos, nomeadamente no que respeita, à análise e destrição conceptual do empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo e EEA (*entrepreneurial employee activity*), bem como, à exploração do modelo de empresa vanguardista (Kanter, 2010) defensor de uma lógica de gestão estratégica empresarial ou modelo humanístico de organização que privilegia as políticas e práticas de intraempreendedorismo social.

Palavras-chave

Competitividade Empresarial; *Design Thinking*; Inovação Organizacional; Empreendedorismo e Comportamento Corporativo; Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

The intrapreneurship plays a key role in optimizing the potential of human resources and organizational knowledge management, constituting itself a strategic decisive path to leverage organizational innovation, regardless of market, economic activity, and / or place of work, and therefore an ally of organizations in improving business competitiveness.

Thus, the organizational decisions that impact directly or indirectly in intrapreneurial dynamic, must, therefore, take into account, the wavy effects that may result of it. In this context, it is fundamental for organizations, the development and implementation of intrapreneurship and innovation managing systems, and in addition, intrapreneurship training programs to spread a corporate thinking supporting creativeness and intrapreneurship (intrapreneurial thinking and design thinking) and management of corporate entrepreneurship (entrepreneurial management).

The strategic management of intrapreneurship and organizational innovation, requires its own agenda in which they raise several challenges that we address in this dissertation, such as: (i) human capital training for entrepreneurship; (ii) organic substructures and organizational conditions for the development of intrapreneurship , R&D and innovation; (iii) the diagnosis of entrepreneurs's profiles; (iv) creativity, motivation, and corporate thinking (design thinking) management; (v) compensation and benefits of entrepreneurs; (vi) morphology of project teams; (vii) R&D activities planning; (viii) involvement of the strategic apex of the organization; (ix) investment and annual budgeting; (x) activities and results monitoring and evaluation.

This dissertation is based on a case study analysis of the human resources perception of their company's intrapreneurial culture (at AXA Portugal).

To answer the two research hypotheses, we've collected secondary data from AXA-Portugal, such as size of the population or target universe. To obtain primary data the methodology adopted was to conduct questionnaire surveys: (i) the company's employees - the intrapreneurial culture questionnaire (Hartman; 2006). In summary, the results of the investigation concluded, about the perception of employees: (i) the

existence of conditions for the development of intrapreneurial activities; (ii) and disagreement with the compensation and benefits to intrapreneurs.

Finally, we believe that this research contributes for the importance of implementing Innovation and intrapreneurship management systems (IIMS) in organizations and opens up the way for new developments, in particular, analysis and conceptual distinction of corporate entrepreneurship, intrapreneurship and EEA (employee entrepreneurial activity), as well as the exploration of vanguardist firm model defender of social intrapreneurship.

Key-words:

Business Competitiveness; Design Thinking; Organizational Innovation; Corporate Behaviour and Entrepreneurship; Intrapreneurship.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de sublinhar o papel e a importância de todos os docentes no meu percurso académico, salientando a disponibilidade e ajuda de todos, sem a qual, o processo de transmissão de saberes não teria sido possível.

Não poderia deixar de agradecer, particularmente, aos meus Orientadores. Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, e ao Professor Doutor José Alberto Lopes Costa, do Instituto Superior de Gestão que, estiveram sempre disponíveis, com uma enorme energia e sentido de colaboração pedagógica, representando para mim, verdadeiras fontes de inspiração.

Agradeço ainda à AXA Portugal, em especial ao Dr. Paulo Bracons (Membro do Conselho Executivo), e à Dra. Inês Simões (Diretora de Comunicação e Marca), a disponibilidade com que me acolheram na Organização, e o contributo prestado na recolha de dados secundários, sem os quais não teria sido possível desenvolver este estudo.

A todos os meus colegas de curso pela entreajuda e sinergia criadas, em particular aos meus colegas, Hugo Luz, e Pedro Estrela, pelas muitas horas de estudo partilhadas, e pela boa disposição, companheirismo e partilha de conhecimentos que foi uma constante ao longo de dois anos.

À minha família mais próxima, nomeadamente, os meus sogros, António e Alice.

À minha esposa Alexandra e à minha filha Beatriz, um agradecimento, muito especial e sentido, pela vossa paciência, compreensão, por todos os sacrifícios que partilharam comigo, e por me presentearem com a vossa ajuda, dedicação e amor.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	viii
Índice de Tabelas	ix
Lista de abreviaturas.....	x
INTRODUÇÃO	1
1. Objetivos e questões de partida da investigação	1
2. Relevância da investigação	2
3. Estrutura da dissertação	2
4. Hipóteses em Investigação	3
CAPÍTULO I – A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	5
1. O conceito de competitividade e a sua evolução.....	5
2. A competitividade e a estratégia empresarial	6
3. Os modelos de competitividade empresarial	8
4. A Competitividade no contexto nacional, regional e setorial	21
CAPÍTULO II – A Inovação Organizacional	26
1. O conceito de inovação e a sua evolução.....	26
2. As perspetivas da inovação: antropocentrismo vs. tecnocentrismo	28
3. Os contextos de inovação: internos e externos	29
4. O processo de inovação e a sua gestão	32
5. As dinâmicas de inovação em Portugal.....	50
CAPÍTULO III – DO EMPREENDEDORISMO AO	
INTRAEMPREENDEDORISMO	52
1. O conceito de empreendedorismo.....	52
2. O conceito de intraempreendedorismo e a sua evolução.....	54
3. A cultura intraempreendedora	58
4. A caracterização do intraempreendedorismo	60
5. O processo de intraempreendedorismo e a sua gestão	65
6. O intraempreendedorismo em Portugal	67
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	72
1. Enquadramento da AXA – Organização Objeto de Estudo	72
1.1. Resumo Histórico da AXA em Portugal	72
1.2. A AXA Portugal no século XXI	73
2. Relevância da investigação	75
3. Estratégia Metodológica	76
3.1. Problemática e objetivos em investigação	77
3.2. Dados Secundários	78
3.3. Dados Primários	79
3.4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação	80
4. Limitações ao Estudo	81
5. Hipóteses em Investigação.....	81

CAPITULO V – RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E REFLEXÃO	84
1. Dados de caracterização da amostra	85
2. Análise Geral do Questionário	88
3. Interpretação dos resultados e validação das hipóteses em estudo	98
CONCLUSÕES.....	102
1. Conclusões	102
2. Pistas de investigação futuras	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
Webgrafia	108
Outras Fontes Bibliográficas	109
Anexos.....	110

Anexo 1: Questionário de Cultura Intraempreendedora (Hartman; 2006)

Anexo 2: Classificação da competitividade global (*GCI - Global competitive index*)

Anexo 3: Grelha de Análise Situacional (Modelo de *Benchmarking* Dinâmico)

Anexo 4: *Blue Ocean Idea Index*

Anexo 5: Modelo de Canvas de A. Ostwerwalder

Índice de Figuras

FIGURA 1 - <i>MODELOS CLÁSSICOS DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES</i>	8
FIGURA 2- <i>REPRESENTAÇÃO DA MATRIZ DE ANSOFF</i>	9
FIGURA 3 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS</i>	10
FIGURA 4 - <i>CADEIA DE VALOR (VALUE CHAIN)</i>	11
FIGURA 5 - <i>MODELO DO DIAMANTE DE PORTER</i>	13
FIGURA 6 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO BCG</i>	14
FIGURA 7 - <i>POSICIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NA MATRIZ</i>	15
FIGURA 8 - <i>REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE MCKINSEY</i>	17
FIGURA 9 - <i>MAPA PMC</i>	20
FIGURA 10 - <i>CICLO DE INOVAÇÃO DE FREIRE</i>	34
FIGURA 11 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO SEQUENCIAL</i>	36
FIGURA 12 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO SOBREPOSTO</i>	36
FIGURA 13 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO INTEGRADO</i>	37
FIGURA 14 - <i>REPRESENTAÇÃO DO MODELO CAÓTICO</i>	37
FIGURA 15 - <i>MODELO INTEGRADO DE INOVAÇÃO DE SARKAR</i>	38
FIGURA 16 - <i>PLANEAMENTO DA INOVAÇÃO (OS 8 BLOCOS DA EDIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO DE KUCZMARSKI)</i>	40
FIGURA 17 - <i>ETAPAS DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO</i>	84

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - <i>EXEMPLO DE REPRESENTAÇÃO DE UMA CURVA DE VALOR DIFERENCIADA NUMA INDÚSTRIA (CIRQUE DU SOLEIL)</i>	18
GRÁFICO 2 - <i>ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL (GCI)</i>	22
GRÁFICO 3 - <i>ANÁLISE GCI DE PORTUGAL E RESTANTES ECONOMIAS INNOVATION-DRIVEN</i>	22
GRÁFICO 4 - <i>ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPETITIVIDADE REGIONAL - REGIÃO EUROPEIA</i>	23
GRÁFICO 5 - <i>PRINCIPAIS FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES</i>	43
GRÁFICO 6 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 1 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	88
GRÁFICO 7 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 2 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	89
GRÁFICO 8 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 3 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	89
GRÁFICO 9 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 4 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	90
GRÁFICO 10 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 5 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	90
GRÁFICO 11 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 6 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	91
GRÁFICO 12 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 7 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	91
GRÁFICO 13 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 8 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	92
GRÁFICO 14 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 9 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	92
GRÁFICO 15 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 10 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	93
GRÁFICO 16 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 11 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	93
GRÁFICO 17 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 12 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	94
GRÁFICO 18 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 13 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	94
GRÁFICO 19 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 14 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	95
GRÁFICO 20 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 15 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	95
GRÁFICO 21 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 16 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	96
GRÁFICO 22 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 17 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	96
GRÁFICO 23 - <i>RESPOSTA À PERGUNTA 18 DO QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</i>	97

Índice de Tabelas

TABELA 1 - FATORES DE ATRATIVIDADE DE MERCADO (A) E POSICIONAMENTO COMPETITIVO (PC)	16
TABELA 2 - GRELHA DE ELIMINAÇÃO, REDUÇÃO, ELEVAÇÃO E CRIAÇÃO	19
TABELA 3 - DIMENSÕES COMERCIAL E ORGANIZACIONAL DA INOVAÇÃO: CONTEXTOS INTERNO E EXTERNO	30
TABELA 4 - POLÍTICAS DE INOVAÇÃO - ÁREAS DE INTERVENÇÃO	39
TABELA 5 - TEORIA DAS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DE MCCLELLAND	44
TABELA 6 - FONTES DE OBTENÇÃO DE IDEIAS	46
TABELA 7 - MEDIDAS DE ESTÍMULO À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	47
TABELA 8 - NÍVEIS DE ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO	54
TABELA 9 - FATORES CRÍTICOS DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	59
TABELA 10 - CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CONVENCIONAL E DO INTRAEMPREENDEDORISMO	60
TABELA 11 - PERFIS DE INTRAEMPREENDEDORES	63
TABELA 12 - MITOS SOBRE OS EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES	64
TABELA 13 - ATIVIDADE EMPREENDEDORA EM PORTUGAL, UE E NO MUNDO	68
TABELA 14 - NÍVEIS DE INTRAEMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL	69
TABELA 15 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR GÉNERO	85
TABELA 16 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ANTIGUIDADE	86
TABELA 17 - DISTRIBUIÇÃO DA ANTIGUIDADE (EM ANOS)	86
TABELA 18 - CARACTERIZAÇÃO REGIONAL DA AMOSTRA	87
TABELA 19 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ÁREAS FUNCIONAIS	87
TABELA 20 - SUMÁRIO DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA – RESPOSTAS 1-10, AO QUESTIONÁRIO CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	99
TABELA 21 - SUMÁRIO DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA – RESPOSTAS 11-18, AO QUESTIONÁRIO CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	100
TABELA 22 - SUMÁRIO DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA – DADOS AGREGADOS (RESPOSTAS 1-10 E 11-18)	101

Lista de abreviaturas

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas
ADI – Agência de Inovação
ADL: Arthur Dehon Little
AEIE - Agrupamento Europeu de Interesse Económico
ANOVA - Analysis of Variance
BCG: Boston Consulting Group
BOI: Blue Ocean Idea Index
CIS: Community Innovation Survey
CNEI – Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação
EB – Entrepreneurial Behaviour
EC – Empreendedorismo Corporativo
EEA – Entrepreneurial Employee Activity
EIS: European Innovation Scoreboard
FCS: Fatores Críticos de Sucesso
FEM – Fórum Económico Mundial
FINOVA – Fundo de Apoio ao Financiamento à Inovação
GCI – Global Competitiveness Index
GEM – Global Entrepreneurship Monitor
GL – Graus de Liberdade
GRH: Gestão de Recursos Humanos
HBR – Harvard Business Review
I&D – Investigação e Desenvolvimento
IAI - Intrapreneurship Assessment Instrument
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
ITP - Intrapreneurship Training Program
KBE – Knowledge-Based Enterprises
LKES – Less Knowledge-Based Enterprises
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG – Organização Não-Governamental
PEEP – Plataforma para a Educação do Empreendedorismo em Portugal

PEST – Políticos, Económicos, Sócio-Culturais e Tecnológicos

PIB - Produto Interno Bruto

R&D – Research and Development

RA – Região de Aceitação

RC – Região Crítica

TEA – Total Entrepreneurial Activity

PC – Posicionamento Competitivo

RCG – Relatório de Competividade Global

QE - Quociente Empreendedor

UE - União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

1. Objetivos e questões de partida da investigação

Esta dissertação tem por objetivo a investigação das dinâmicas intraempreendedoras, e o seu contributo para a inovação e competitividade empresarial.

O intraempreendedorismo constitui-se como uma valência multidisciplinar e integrativa dos vários subsistemas da gestão empresarial que, permite o melhor aproveitamento de vários recursos imateriais, como a criatividade e o conhecimento organizacional, através do desenvolvimento de sistemas de gestão, que contribuem para a afirmação de uma cultura de inovação agregadora, facilitadora das atividades de I&D, e que crie as condições para o aumento da serendipidade e o aparecimento de novos projetos de inovação.

O estudo de caso desta dissertação foi efetuado entre Outubro de 2013 e Maio de 2014 na companhia de Seguros AXA em Portugal. Este estudo analisou o contributo da atividade intraempreendedora para a inovação organizacional.

Os principais objetivos do estudo são:

- Diagnosticar a perceção dos colaboradores quanto às condições, recursos, estrutura e processos, existentes na atualidade para desenvolvimento de atividades intraempreendedoras.
- Determinar a perceção dos colaboradores da AXA Portugal, quanto às compensações, benefícios e recompensas atribuídas aos indivíduos ou grupos intraempreendedores.

Este estudo pretende responder às seguintes questões de partida relativas ao intraempreendedorismo na empresa em estudo:

- Qual o contributo da atividade intraempreendedora na perceção da inovação da AXA?
- Os trabalhadores da empresa sentem-se motivados e predispostos a intraempreender?
- Os intraempreendedores são/sentem-se reconhecidos pelo seu contributo para a organização?
- Qual a perceção global dos trabalhadores da empresa quanto às atuais condições, recursos e estrutura de gestão da inovação?

2. Relevância da investigação

Os desafios que se colocam à gestão empresarial no século XXI, influenciados por fatores externos PEST (políticos, económicos, sócio-culturais e tecnológicos) comportam a necessidade de inovar para competir, não apenas na técnica e tecnologia (perspetiva tecnocêntrica), mas de forma mais ampla, nomeadamente, nos processos organizacionais, nos modelos (de negócio e de gestão), e nos produtos e serviços, nos quais, o contributo do capital humano nas organizações se revela decisivo (perspetiva antropocêntrica). Neste contexto é determinante para o futuro das empresas, uma utilização mais eficiente dos seus recursos imateriais: conhecimento e competências, e a criação de condições estruturantes do desenvolvimento de atividades: (i) de criatividade; (ii) investigação e desenvolvimento; (iii) intraempreendedorismo, geradoras de serendipidade e inovação, enquanto fatores internos disruptivos, seguidores de uma lógica positiva de pensamento corporativo (*design thinking*), centrada no potencial intrínseco da própria organização.

3. Estrutura da dissertação

Começamos por realizar um enquadramento teórico, com o objetivo de compreender melhor o papel da gestão e da liderança na inovação organizacional e nos comportamentos e cultura das organizações. Analisamos os principais modelos teóricos

no domínio da competitividade empresarial, as novas tendências da gestão (Capítulo I), os principais referenciais teóricos da inovação organizacional (Capítulo II) e o empreendedorismo corporativo (Capítulo III).

Nos dois primeiros capítulos, analisamos também as principais teorias relativas à competitividade e gestão estratégica empresarial. Quanto à competitividade empresarial, analisamos as principais teorias clássicas e hodiernas, no plano microeconómico, fazendo ainda a sua ligação à macroeconomia. Na inovação organizacional, analisamos os modelos de gestão da inovação, e a evolução do seu conceito, para a inovação com valor, e consequentemente, a nova tendência do *Corporate Thinking*, o *Design Thinking*, e a sua envolvimento nos domínios da gestão da criatividade, das motivações e a questão, dos sistemas de recompensas. De seguida, no Capítulo III, consideramos o empreendedorismo, mais concretamente o empreendedorismo empresarial, e em particular, o intraempreendedorismo, e o papel dos recursos humanos na organização.

No Capítulo IV, apresentamos a empresa em estudo e caracterizamos o seu perfil de inovação, classificamos os seus recursos humanos quanto ao seu nível de empreendedorismo. Após este enquadramento, entramos especificamente na apresentação do estudo de caso, na descrição dos objetivos estabelecidos, das hipóteses em investigação e das metodologias de pesquisa utilizadas.

Integramos e interpretamos os resultados obtidos com base nas fontes secundárias fornecidas pela empresa, e nas respostas recolhidas do questionário de cultura intraempreendedora de Hartman (2006) aplicado aos trabalhadores da empresa (Capítulo V), enquanto fonte primária desta investigação.

Por último, apresentamos as Conclusões desta dissertação, e traçamos as pistas futuras de investigação que se poderão sistematizar após a realização desta dissertação.

4. Hipóteses em Investigação

Quivy (2013:136), afirma que a hipótese em investigação é uma proposição provisória, que prevê a relação entre dois termos, um fenómeno e um conceito, isto é, uma

presuposição que deverá ser verificada pela: (i) antecipação da relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar; (ii) ou pela antecipação de uma relação entre dois conceitos.

Para Carvalho (2009:124-125) as hipóteses em investigação são enunciados conjunturais das relações entre duas ou mais variáveis, e suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa, que poderão ser confirmadas ou refutadas.

Neste estudo de caso, as hipóteses em investigação são as seguintes:

Hipótese 1 (H1) – A AXA proporciona as condições para o desenvolvimento de uma atividade intraempreendedora.

Hipótese 2 (H2) – Os colaboradores da AXA são reconhecidos pela organização, quanto à sua dinâmica intraempreendedora.

CAPITULO I – A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

1. O conceito de competitividade e a sua evolução

A competitividade é descrita pelo Fórum Económico Mundial (2012:4), como um “conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam a produtividade de um país”.

Para a OCDE (2013), a competitividade trata-se de uma medida de vantagem ou desvantagem de um país na venda de seus produtos nos mercados internacionais.

A Comissão Europeia (2002:2) define competitividade como “a capacidade de proporcionar à população elevados e crescentes padrões de vida e taxas de empregabilidade de forma sustentável”, referindo ainda que os três fatores chave da competitividade empresarial são o conhecimento, a inovação e o empreendedorismo.

Segundo Porter (1993:6) “o único conceito significativo de competitividade a nível nacional é a produtividade nacional”.

Atualmente, o universo empresarial é influenciado por um conjunto de tendências crescentes, tais como, a globalização dos mercados, a *commoditização* de produtos, e a mudança e evolução constantes, factos que têm marcado a complexidade e dinamismo da realidade microeconómica. Para Pereira (2005:5), a competitividade empresarial neste contexto, reside na tomada de consciência destes fatores, aliada a uma gestão eficiente.

Kim e Mauborgne (2011:30), afirmaram ainda a importância nas organizações, do desenvolvimento da inovação com valor, para a consecussão de uma estratégia de competitividade empresarial.

Ainda segundo Pereira (2005:4), a crise mundial ocorrida nos anos 30, do século XX, imprimiu a primeira grande mudança no paradigma competitivo clássico, particularmente na Lei de Say que afirma que a oferta (venda) de X origina a procura por (pela compra de) Y. Este paradigma apenas fora ultrapassado, no pós guerra mundial e intensificado

com o fim da Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, a abertura do Leste Europeu, e o aumento da concorrência asiática.

Nos anos oitenta, do século XX, o paradigma da competitividade baseava-se, segundo o mesmo autor, na vantagem comparativa, e a principal fonte de competitividade residia nas dotações da mão-de-obra, matérias-primas, capital e baixo custo dos recursos produtivos (pensamento neoclássico). Porém a escola de pensamento evolucionista, por influência de Schumpeter (1934), defende a inovação e a aprendizagem organizacional como fatores de diferenciação, valoriza a figura do empresário, e a capacidade empreendedora deste enquanto fator diferenciador das empresas e do seu desempenho.

O novo paradigma competitivo baseia-se na globalização, na economia da procura (e não da oferta), e na grande mobilidade dos fatores produtivos, pelo que, os desafios organizacionais no presente momento, são a criação de valor baseado no conhecimento, informação, diferenciação e na importância dos fatores imateriais (Pereira, 2005:5).

2. A competitividade e a estratégia empresarial

Tal como, Joseph Schumpeter (1934), se preocupou com o impacto do “empresário” na economia, também Drucker (1997:24), apontou como arquétipo do comportamento económico de diferenciação competitiva, o papel do empresário que é capaz de gerir a inovação e a sua atividade empresarial.

Drucker (1997:42) referiu-se ainda à importância da capacidade de inovação nos modelos de gestão empresarial, como fonte criadora de riqueza e constituindo-se como factor de competitividade, quando abordou a temática da viragem de uma “economia de gestão” no final do século XX, para uma “economia empresarial”. O autor, baseava-se então, num modelo tecnológico, em que a definição de tecnologia, não se restringia à (reduzida) “tecnologia de ponta”, dos avanços eletrónicos, da física, da genética ou imunologia, apontando assim a “gestão empresarial”, como a “tecnologia” (social) da mudança competitiva. Para Drucker (1997:23), a gestão empresarial, é uma nova “tecnologia”, uma disciplina sistematizada, e um conhecimento útil, que intervém na sociedade, como qualquer progresso científico. O mesmo autor reconheceu ainda a esta

área (da gestão empresarial), e particularmente, à “inovação sistemática”, o seu contributo para a alavancagem da competitividade das organizações, através do aproveitamento estratégico de novas oportunidades, e transformação dos desejos de clientes e consumidores, em necessidades humanas.

Para Simões (1999:20-26), a base da vantagem competitiva não reside nas tecnologias (que podem ser facilmente adquiridas pela concorrência), encontrando-se sim “nos intangíveis, nos conhecimentos das pessoas e dos grupos, nas rotinas e procedimentos organizacionais, na capacidade de combinar saberes de diversas origens e na reputação e imagem da empresa. Estas são as verdadeiras fontes de inovação...”, de diferenciação e competitividade. O autor, afirma também que, com a entrada numa nova economia, a economia do conhecimento, a criatividade, a flexibilidade e a rapidez são mais relevantes que o exercício do controlo dos ativos físicos da organização. Importa pois, ter uma nova atitude empresarial, explorar novas possibilidades abertas pela economia do conhecimento, interiorizar a aprendizagem e a inovação.

A lógica dominante do pensamento empresarial (*Corporate Thinking*) tem vindo a alterar-se, assistindo-se a uma tendência crescente da afirmação do pensamento criativo (*Design Thinking*) sobre o classicismo do pensamento racional (*Analytical Thinking*).

São vários os autores que defendem uma lógica racionalista (*Analytical Thinking*), tais como, Michael E. Porter (1986; 1993), Chris Zook (2010), Adrian Slywotsky (1995), Thomas Davenport (2009), entre outros, em que o foco é a concorrência, valorizando-se as práticas do *benchmarking*, e a análise do posicionamento competitivo de mercado. Note-se que esta lógica de gestão racional exerceu um largo domínio na segunda metade do século XX, sobretudo nos anos 70, 80 e 90.

Porém, outra lógica de *Corporate Thinking*, que segue uma linha evolucionista Schumpeteriana, é defendida por autores como Peter Drucker (1992;1997), Gary Hamel (2007), Tim Brown (2009), W. Chan Kim e Rennée Maugbourne (2011), entre outros. Trata-se do *Design Thinking*, e têm-se afirmado como uma tendência no início do século XXI, postulando o abandono das abordagens de imitação da concorrência, e recomendando uma estratégia de foco no cliente (e não na concorrência), e no desenvolvimento do potencial intrínseco dos recursos humanos nas organizações, para a satisfação das necessidades dos seus clientes, e/ou do mercado.

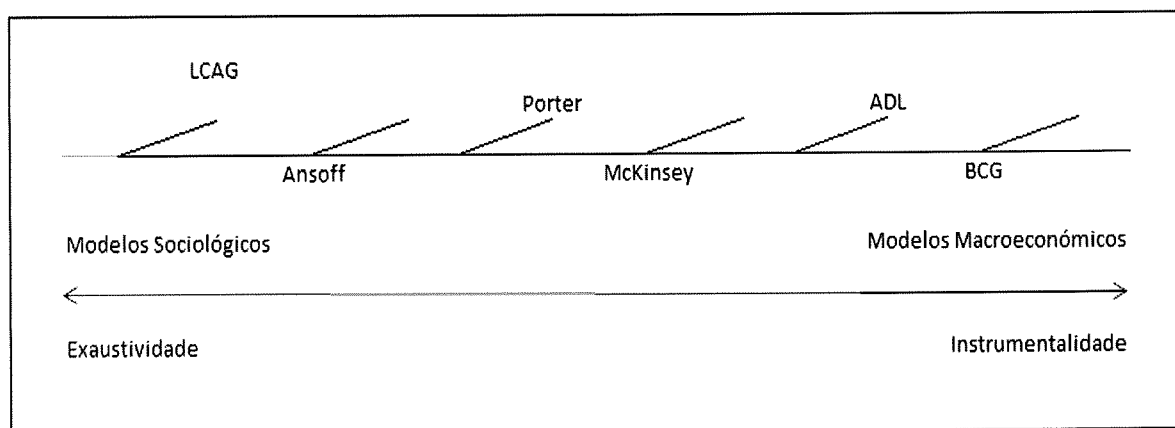
Esta nova filosofia de gestão (*Design Thinking*), valoriza o pensamento criativo e o *design*. Brown (2009:7), sublinha no *Design Thinking* o seu potencial disruptivo e de mudança do jogo competitivo entre as organizações. O autor alerta para o facto de que, nas últimas décadas, os *designers* aprenderam a procurar soluções para suprir necessidades humanas, com os recursos técnicos disponíveis e considerando as restrições do negócio. Ao integrarem os desejos humanos, com a exequibilidade tecnológica, e a viabilidade económica, os *designers*, ao longo dos tempos, conseguiram criar novos produtos. Por isso, desvaloriza a inovação tecnocêntrica e sugere dar a outros colaboradores nas organizações, ferramentas para poderem pensar e desenvolver novas ideias e projetos, mesmo que nunca tenham desempenhado funções que explorassem as suas capacidades criativas.

3. Os modelos de competitividade empresarial

Modelos Neoclássicos

Na análise das estratégias de competitividade empresarial, Rascão (2001:53), salienta que, os modelos clássicos de competitividade têm sofrido uma evolução, desde os modelos sociológicos, da escola dita humanista, para uma tipologia mais analítica, dos modelos instrumentais. De seguida, apresentamos os principais modelos tradicionais de competitividade descritos por Rascão (2001).

Figura 1 - Modelos Clássicos de Análise da Competitividade Estratégica das Organizações



Fonte: Rascão (2001:53)

Destes modelos destacamos, os seguintes:

Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff (1965), também denominada de Grelha de Expansão de Produto/Mercado de Ansoff, segundo Sarkar (2010:193), apresenta-se como um modelo para determinar as oportunidades de crescimento de negócio, através da análise de quatro estratégias genéricas de crescimento:

1. Penetração no Mercado
2. Desenvolvimento do Mercado
3. Desenvolvimento do Produto
4. Diversificação:
 - a. Horizontal (dirigida ao grupo de consumidores atual)
 - b. Concêntrica (introdução de novas linhas de produtos e serviços, próxima das atuais, para um novo grupo de consumidores)
 - c. Conglomerada (novos produtos/serviços, que constituem novidades tecnológicas e que visam alcançar novos grupos de consumidores)

Apresentamos, de seguida, a representação da Matriz de Ansoff:

Figura 2- Representação da Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração no Mercado	Desenvolvimento do Produto
	Novos	Desenvolvimento do Mercado	Diversificação

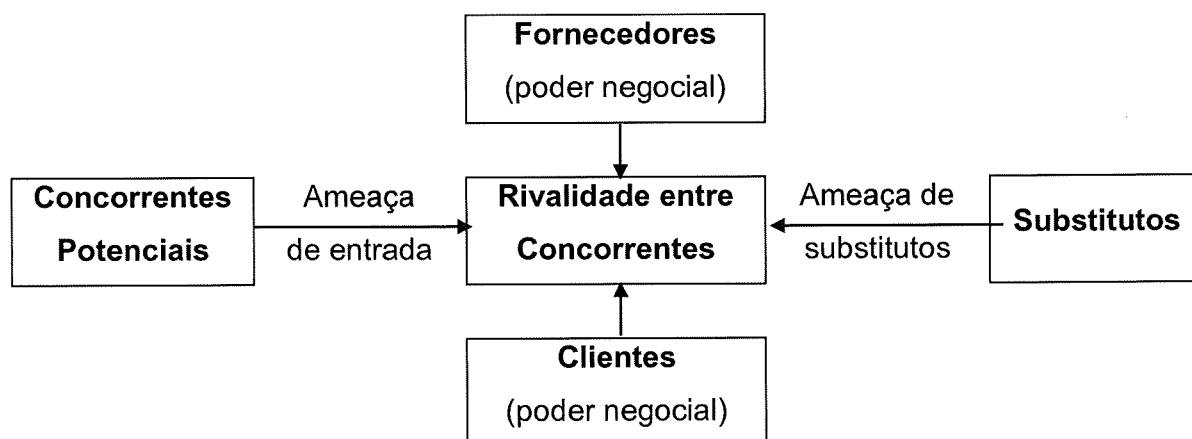
Fonte: Rascão (2001:58)

Modelo das Cinco Forças de Porter (*Five-Forces Model*)

O modelo de Porter (1986) baseia-se na hipótese de que, a vantagem competitiva da empresa é melhor desenvolvida num mercado muito competitivo, com relações de rivalidade intensa (Hollensen, 2007:104).

No mercado coexistem cinco forças que comandam a competição industrial, sendo elas geradoras, simultaneamente, de ameaças e oportunidades: (i) a relação com os clientes; (ii) a relação com os fornecedores; (iii) a rivalidade entre empresas concorrentes; (iv) potenciais novos concorrentes; e (v) os produtos substitutos e/ou subsidiários.

Figura 3 - Representação do Modelo das Cinco Forças



Fonte: Hollensen (2007:105)

A estrutura de cinco forças acima representada, proporciona uma análise da forma de maximização do ganho competitivo no contexto em que a empresa está inserida, ou como minimizar a possibilidade de ser afetado pelas razões de contexto, considerando as cinco dimensões competitivas com que a empresa é desafiada.

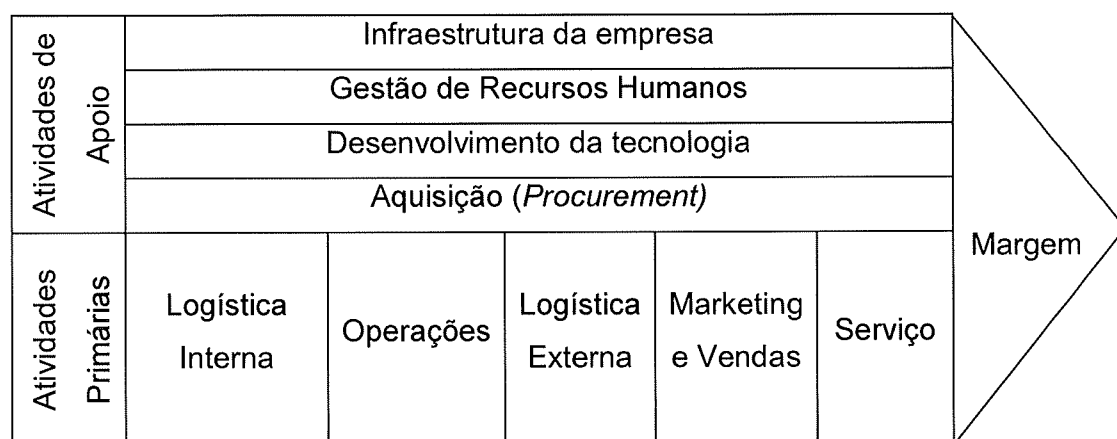
A Cadeia de Valor (*Value Chain*)

A Cadeia de Valor é um instrumento de análise da competitividade empresarial numa indústria, desenvolvido por Michael E. Porter (1986), que decompõe o conjunto das

atividades de relevância estratégica com vista à análise dos processos de negócio, e do seu potencial de diferenciação, e de otimização do valor final do produto/serviço.

Conforme referido por Porter e Millar (1985: 150-152), a vantagem competitiva de uma empresa é possível através de custo ou da diferenciação numa função da cadeia de valor. Apresentamos, de seguida, o diagrama da cadeia de valor:

Figura 4 - Cadeia de Valor (Value Chain)



Fonte: Porter e Millar (1985:151)

Para Porter e Millar (1985:151) o custo global (*cost position*) de uma empresa, reflete o custo coletivo de realizar todas as suas atividades de valor comparativamente com os seus rivais. Cada atividade (*value activity*) tem fatores de custo que determinam as fontes potenciais de uma vantagem de custo. Da mesma forma, a capacidade de uma empresa se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades do comprador.

Modelo de *Benchmarking* Dinâmico

Hollensen (2007:112), baseando-se na cadeia de valor de Porter (1986), sugere a aplicação de um modelo de *benchmarking* dinâmico de quatro etapas, composto por:

1. Análise da situação (*Analysis of situation*): Onde procura determinar os fatores críticos de sucesso (*critical success factors*) e as competências-chave (*core competences*) da empresa e dos principais concorrentes de mercado;

2. Construção de hipóteses (*Scenarios*): Nesta etapa a empresa procura antever quais as possíveis alterações da procura no mercado;
3. Objetivos (*Objectives*): Como é que a empresa pretende estar em n anos, isto é que perfil de competências pretende ter;
4. Estratégia e implementação (*Strategy and implementation*): Nesta etapa é preparada a estratégia consoante as funções da cadeia de valor a desenvolver.

O cruzamento das etapas 2 e 3 permitirá determinar a falha entre expectativas de mercado e posicionamento competitivo da empresa.

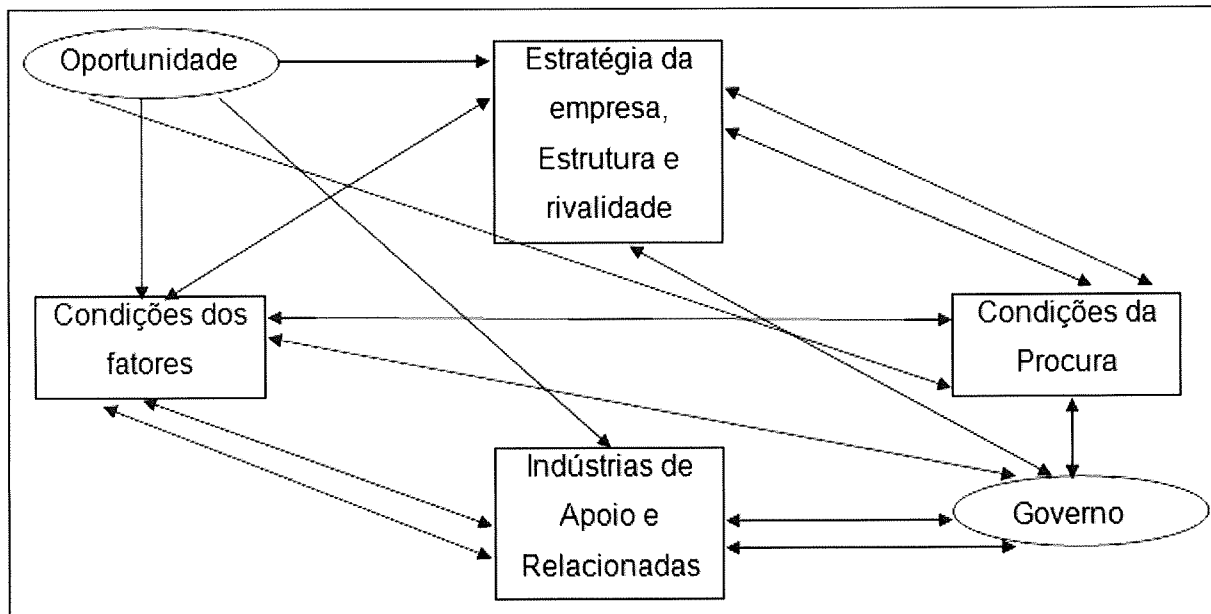
Na etapa 4, serão desenvolvidos os planos de implementação que visam o ajustamento do atual perfil de competências da empresa.

Apresenta-se (Anexo 3), um exemplo de uma Grelha de Análise Situacional, instrumento que pertence à primeira etapa do Modelo de *Benchmarking* Dinâmico apresentado pelo autor, no qual são listadas as principais funções da cadeia de valor, e estas são cruzadas com a sua importância para o cliente, e perceção de competências da empresa de forma comparada com a concorrência.

Modelo do Diamante

O diamante de Porter (1993), tal como é habitualmente conhecido, faz uma abordagem aos *clusters*, onde a competitividade de uma empresa está relacionada com o desempenho de outras empresas, bem como, com outros fatores ligados à cadeia de valor, relação com o cliente e contexto local ou regional. Apresentamos, de seguida, a representação do modelo:

Figura 5 - Modelo do Diamante de Porter



Fonte: Eickelpasch (2007:21)

Nos *clusters* industriais do Modelo do Diamante de Porter, Hollensen (2007:99), salienta, a importância para a competitividade empresarial, das redes de contactos que se estabelecem e desenvolvem com outras empresas (*networking*), sejam estas, clientes, fornecedores ou concorrentes, o que permitirá às empresas gerar oportunidades de operar conjuntamente noutros mercados. O autor afirma ainda que a empresa ganha vantagem competitiva local (no seu país), pela presença local, de empresas internacionais (*world-class*), clientes, fornecedores e de outras indústrias relativas à atividade da empresa, que contribuem para um clima de mudança e melhoria e de desenvolvimento tecnológico. Assim, a presença de um *cluster* industrial reveste-se de elevado valor no plano micro e macroeconómico, pela contribuição para o crescimento e competitividade empresarial, regional e nacional.

Modelo BCG

O Modelo BCG, descrito por Lindon et al. (2011:437), e Rascão (2001:100), desenvolvido pela consultora, Boston Consulting Group, é um modelo que avalia o interesse do mercado, na atividade empresarial, com base em (2) critérios:

1. a taxa de crescimento de mercado
2. a quota de mercado relativa

A partir destes dois critérios, o modelo BCG permite que as empresas classifiquem as suas atividades numa matriz, conforme a seguinte ilustração:

Figura 6 - Representação do Modelo BCG

TAXA DE CRESCIMENTO DO MERCADO	20%	Estrelas		Dilemas		
	15%	(Stars)		(Question Marks)		
		- Elevada QMR - Elevada Taxa de Crescimento		- Baixa QMR - Elevada Taxa de Crescimento		
	10%					
	0%	Vacas Leiteiras		Pesos Mortos		
	-5%	(Cash Cows)		(Dogs)		
		- Elevada QMR - Baixa Taxa de Crescimento		- Baixa QMR - Baixa Taxa de Crescimento		
		10	3	1	0.6	0.1
		Forte			Fraca	
		QUOTA DE MERCADO RELATIVA (QMR)				

Fonte: Lindon et al. (2011:437)

Fazendo o cruzamento direto da matriz acima apresentada com a curva do ciclo de vida das atividades e/ou produtos, e considerando que a empresa adota uma estratégia tradicional de desnatação quanto à colocação de um produto num mercado, verificamos uma distribuição linear, em que a oferta de um produto sobe desde o seu lançamento (fase 1 – dilema), até à fase 3 (maturidade), iniciando, de seguida, uma trajetória descendente até ao seu fim de vida (fase 4 – pesos mortos).

O Modelo ADL

O modelo ADL da consultora Arthur D. Litte Inc., também conhecido por Modelo das Estratégias Orgânicas, contrariamente ao Modelo BCG avalia a posição competitiva de uma organização, porém de forma qualitativa. Assim, segundo Rascão (2001:109), ao

invés de se focar nos critérios custo e preço como fatores de competitividade, este modelo analisa a posição relativa da empresa perante os restantes concorrentes no mercado.

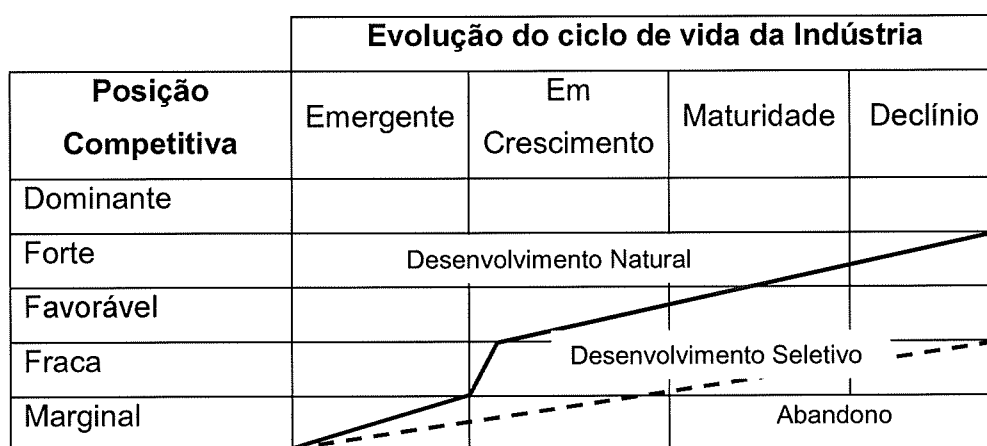
Neste modelo é dada particular importância ao ciclo de vida da indústria, fazendo uma correlação desta, com a posição competitiva das empresas, pelo que, a formulação da estratégia de competitividade é baseada em duas variáveis:

1. O grau de maturidade da indústria
2. A posição concorrencial da empresa, na indústria

O grau de maturidade da indústria, dá-nos, segundo Rascão (2001:108), o nível de risco, e por conseguinte, exprime a probabilística de ocorrência de variações importantes ou ruturas imprevistas na indústria, enquanto a posição concorrencial, mede a força relativa da empresa comparativamente com os seus concorrentes nos principais fatores críticos de sucesso.

A figura seguinte, apresenta-nos o ciclo de vida da indústria, e o posicionamento na matriz, representa as diferentes estratégias das organizações perante o mercado (estratégias de desenvolvimento natural, desenvolvimento seletivo, ou abandono):

Figura 7 - Posicionamento das Organizações na Matriz



Fonte: Rascão (2001:108)

A estratégia de desenvolvimento natural, representada na figura 7, implica a afectação de todos os recursos necessários para a manutenção e consolidação da posição competitiva dos produtos da empresa no mercado. O desenvolvimento seletivo, aplica-se quando as atividades registam rendibilidades fracas ou médias, e a afetação de recursos é gerida de forma a promover a melhoria de posição competitiva e/ou a maximizar a rendibilidade das atividades. A estratégia de abandono é assumida perante

atividades de baixa rentabilidade, e para a qual a posição relativa da empresa é fraca, tendendo para uma posição marginal.

O Modelo McKinsey (ou GE – *General Electric*)

O Modelo McKinsey, referido por Lindon et al. (2011:439), encontra-se, suportado, igualmente em dois critérios de avaliação:

1. Atratividade do mercado (A)
2. Posição competitiva da empresa (PC)

Os fatores, quer de atratividade de mercado, quer de posicionamento competitivo, considerados neste modelo são os apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Fatores de Atratividade de mercado (A) e posicionamento competitivo (PC)

Critérios para a avaliação do domínio da atividade	
Atratividade (A)	Posição Competitiva (PC)
Dimensão atual do mercado	Quota de mercado
Impacto do meio envolvente	Crescimento
Margem de Lucro	Qualidade do(s) Produto(s)
Taxa de crescimento do mercado	Reputação da marca
Perspetiva de inovação tecnológica	Rede de distribuição
Requisitos energéticos	Eficácia da promoção
Vulnerabilidade à inflação	Capacidade de produção
	Eficiência da produção
	Custos unitários
	Matérias-primas
	R&D
	GRH

Fonte: Lindon et al. (2011:439)

No Modelo McKinsey, a posição concorrencial é decalcada do Modelo ADL, e esta é articulada com o valor do setor. Comparativamente com o Modelo BCG, os critérios deste

modelo são critérios compostos, e apresentam (9) nove zonas de classificação, pelo que, as atividades mais fortes situar-se-ão, no ângulo superior esquerdo (*vide* figura 8):

Figura 8 - Representação Gráfica do Modelo de McKinsey

Representação gráfica do Modelo McKinsey					
Taxa de crescimento do Mercado	Forte				
	Média				
	Fraca				
		Forte	Média	Fraca	
		Posição Competitiva da Empresa			

Fonte: Lindon *et al.* (2011:439)

Modelos Evolucionistas

O Quadro Estratégico

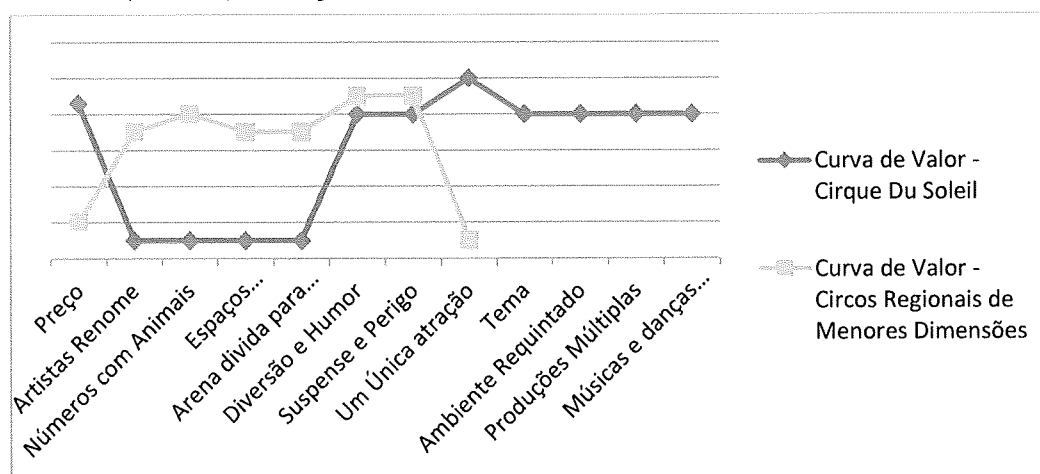
O Quadro estratégico de Kim e Mauborgne (2011) trata-se de uma ferramenta analítica de orientação da estratégia empresarial, que consiste num instrumento de diagnóstico que visa analisar a concorrência e a sua oferta de valor perante o mercado.

Esta ferramenta permite-nos perceber em que fatores a indústria compete, onde é que a concorrência centra o seu investimento (ao nível dos produtos, serviços e distribuição), e que valor é gerado para os clientes ou consumidores.

Este é um instrumento de análise competitiva, que permite alterar o quadro estratégico das organizações, transferindo o enfoque, da concorrência para o cliente, procurando redefinir os problemas sobre os quais a indústria se debruça, e recriando os elementos que o comprador valoriza.

A título de exemplo, e considerando que uma curva de valor é a proposta de valor de uma empresa, baseada num conjunto de factores que esta considera serem críticos para a satisfação e fidelização dos clientes, refletindo o seu desempenho relativo face à concorrência, apresentamos, de seguida um gráfico comparativo da curva de valor de uma empresa e dos seus principais competidores numa indústria, enquanto ferramenta analítica, pertencente ao Quadro Estratégico que evidencia a estratégia de diferenciação de uma empresa perante o seu mercado.

Gráfico 1 - Exemplo de Representação de uma Curva de Valor Diferenciada numa Indústria (Cirque du Soleil)



Fonte: Kim e Mauborne (2011:61)

Verificamos no gráfico 1 que, a curva de valor da empresa canadiana *Cirque du Soleil* se destaca das congéneres, pois inovam ao introduzir elementos no espetáculo que os seus concorrentes não possuem, por exemplo, produções múltiplas, músicas e danças artísticas. Em simultâneo divergem da concorrência ao desvalorizarem elementos usados habitualmente pelos concorrentes, como os números com animais que são suprimidos pela empresa, ou diferentes atrações na arena.

Para Kim e Mauborgne (2011:58) a estratégia deverá possuir três características complementares: focalização, divergência, e um *slogan* apelativo, pelo que a empresa *Cirque du Soleil* apresenta, de facto, estes atributos. No gráfico 1, verifica-se que, a curva de valor da empresa, diverge da curva de valor dos concorrentes, porque não foi seguida uma estratégia de *benchmarking* da concorrência, e ao invés foi adotado um perfil estratégico, assente nas características (estratégicas) de focalização e diferenciação.

Para a construção da sua curva de valor diferenciada face à concorrência, a *Cirque du Soleil*, recorreu à utilização de outra ferramenta do Quadro Estratégico, a “Grelha de Eliminação, Redução, Elevação e Criação” (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Grelha de Eliminação, Redução, Elevação e Criação

Eliminação: - Números com animais - Artistas de Renome - Espaços concessionados	Elevação: - Atração única
Redução: - Perigo e Suspense - Diversão e Humor	Criação: - Incorporação de diferentes fatores de competitividade na sua oferta valor (elementos não circenses como, ambiente requintada, música e danças artísticas)

Fonte: Kim e Mauborgne (2011:57)

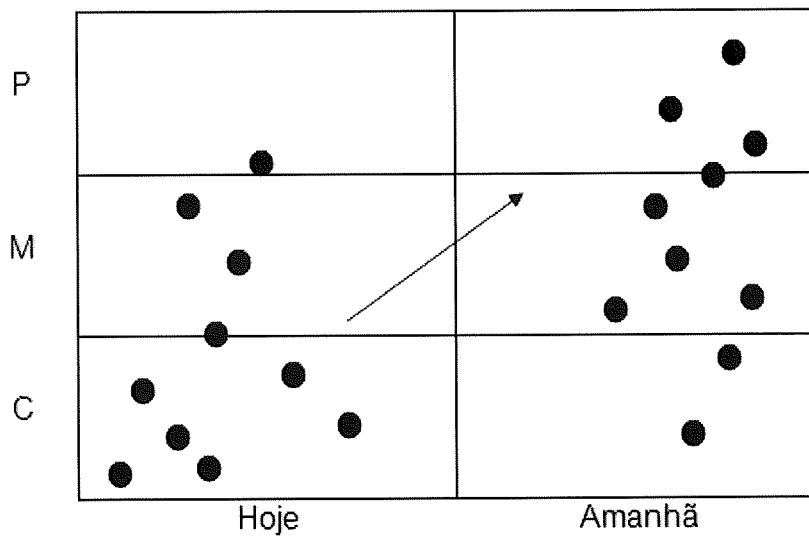
Neste instrumento verificamos, de forma clara, as opções estratégicas seguidas pela *Cirque du Soleil*, e que estão na origem da sua diferenciação na indústria.

Mapa PMC

O mapa PMC (do Pioneiro-Migrante-Colono) de Kim e Mauborgne (2011) trata-se de uma ferramenta de suporte à estratégia empresarial que, com base na análise da carteira atual de negócios da empresa, permite prever o seu crescimento e os lucros futuros.

Recorrendo às metáforas do “pioneiro”, do “migrante”, e do “colono”, os seus autores Kim e Mauborgne (2011), classificaram de “pioneiros” os produtos/serviços de maior valor na empresa, que constituem maior potencial de crescimento e fonte de lucro. No meio encontram-se os “migrantes” que apesar de expandirem a curva de valor da indústria, e oferecerem mais por menos, porém não apresentam inovação. No outro extremo encontram-se os produtos “colonos” que têm curvas de valor ajustadas à oferta de produtos e serviços dos restantes competidores numa indústria, sendo negócios de imitação que contribuem pouco para o crescimento e lucros futuros das empresas. A figura 9, apresenta, de seguida, um exemplo de ofertas de portfólio, distribuídas ao longo do Mapa PMC:

Figura 9 - Mapa PMC



Fonte: Kim e Mauborgne (2011:129)

A Tela do Modelo de Negócio (Modelo de Canvas)

Um modelo de negócio descreve a lógica como uma organização, cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur; 2010:14).

Para Osterwalder e Pigneur (2010:15), a tela de modelo de negócio (Anexo 5) pode descrever-se como uma linguagem partilhada, e um quadro de referência competitivo que permite descrever, visualizar, avaliar e modificar o modelo de negócio de uma empresa.

Os autores descrevem um modelo de negócio, através de nove blocos: SC – Segmento de clientes, PV – Proposta de Valor, CN – Canais, RC – Relações com os Clientes, FR – Fluxos de Rendimento, R-C – Recursos-Chave, PC – Parcerias-Chave, e EC – Estrutura de Custo.

Osterwalder e Pigneur (2010:55) afirmam ainda que existem modelos de negócios com características similares, e que pelas suas similitudes registam arranjos similares na representação dos blocos constitutivos da tela do modelo de negócio. A estes, denominam de padrões de modelos de negócios. Os autores, registaram os seguintes padrões de negócio: empresa desagregada ou *unbundled*; os modelos de cauda longa; as plataformas multilaterais; o modelo Grátis; e os modelos de negócios abertos.

4. A Competitividade no contexto nacional, regional e setorial

Competitividade Nacional

A estratégia de Lisboa, assinada em Março de 2000, na Cimeira de Lisboa, durante a Presidência Portuguesa da União Europeia, define claramente um conjunto de linhas de ação políticas dirigidas à modernização e crescimento da economia europeia, com uma aposta clara na inovação e conhecimento enquanto fatores de promoção da competitividade nacional no espaço europeu. Em Portugal, para responder aos desafios da *Estratégia de Lisboa*, foi lançado em 2005, o Plano Tecnológico, que define a sua estratégia de atuação baseado em três eixos: conhecimento, inovação e tecnologia (OPDIE & Territorial, 2007:1707).

A Estratégia de Lisboa, surge assim, com o intuito de transformar a União Europeia (UE), na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social. Com este propósito, foram atribuídas responsabilidades aos Estados-Membros a título individual, bem como, à Comissão e ao Conselho da UE, na recolha e gestão da informação relativa à inovação no espaço da UE. Com a Estratégia de Lisboa, foi desenvolvido um instrumento estatístico de medida da inovação empresarial, o *Community Innovation Survey* (CIS), sendo aplicado pelo Eurostat, segundo as definições do Manual de Oslo. Um segundo instrumento, o *European Innovation Scoreboard* (EIS) foi também implementado, com o objetivo de avaliar e comparar o desempenho entre Estados-Membros.

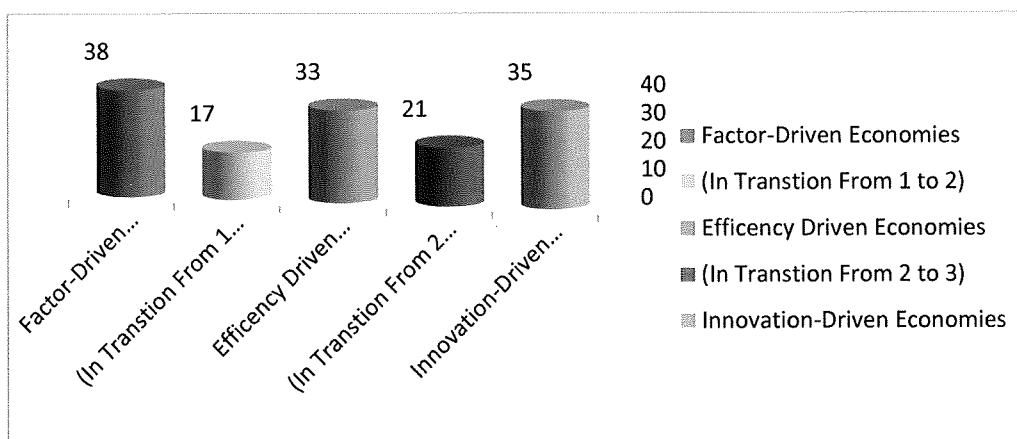
Para avaliar a competitividade nacional, o Fórum Económico Mundial (2012) publica bianualmente, o Relatório de Competitividade Global, medindo o posicionamento de cada país (e não apenas dos países europeus), quanto ao seu estágio de desenvolvimento económico. Através da atribuição de um indicador de competitividade global (o GCI – *Global Competitiveness Index*), os países são classificados em diferentes níveis de desenvolvimento:

1. Nível 1 (*factor-driven economies*)
2. Em transição de 1 para 2

3. Nível 2 (*efficiency-driven*)
4. Em transição de 2 para 3
5. Nível 3 (*innovation-driven*)

O gráfico 2 apresenta a distribuição do número de países por nível de desenvolvimento económico, de acordo com os dados do relatório de competitividade global para 2013-2014:

Gráfico 2 – Índice de Competitividade Global (GCI)

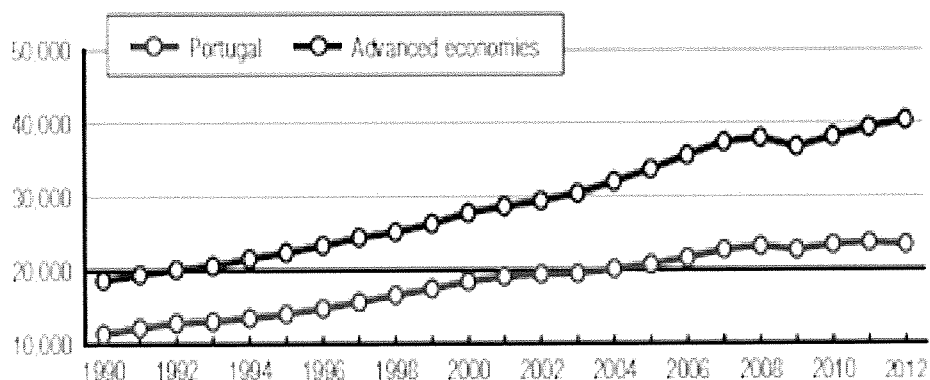


Fonte: Fórum Económico Mundial (2012:10)

No gráfico anterior, podemos constatar que, apenas 24,31%, das economias analisadas (num universo total de 144 países) se encontram num nível de competitividade *innovation-driven*, e que 26,39% (38 países) mantêm uma economia de subsistência (*factor-driven*).

Os dados do relatório, evidenciam ainda uma trajetória de afastamento, da competitividade da economia portuguesa face às restantes economias *innovation-driven*.

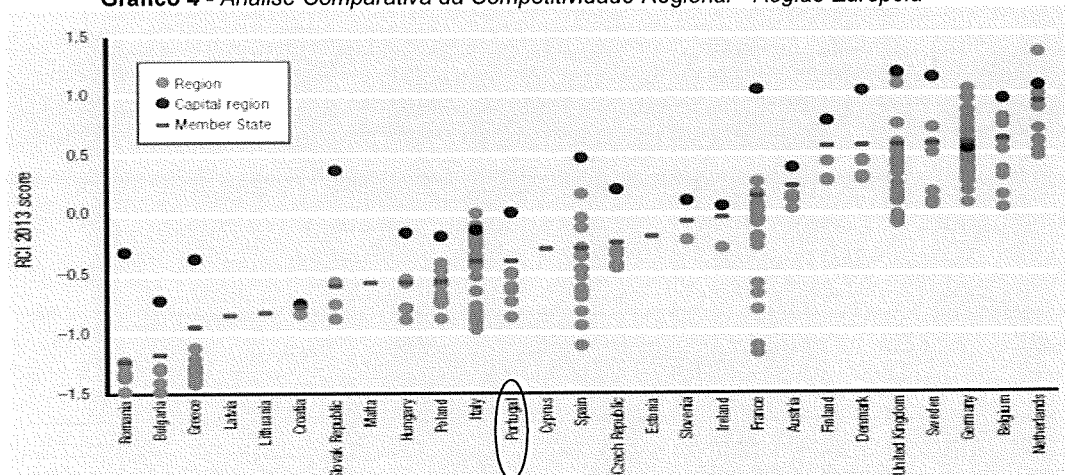
Gráfico 3 - Análise GCI de Portugal e Restantes Economias Innovation-Driven



Fonte: Fórum Económico Mundial (2012:296)

O mesmo relatório, posiciona Portugal em 51º lugar a nível mundial, baixando duas posições face ao relatório anterior. O gráfico seguinte espelha de forma comparativa o GCI (*Global Competitive Index*) de Portugal, integrado, num contexto regional, na Euro região. Dos 27 países da zona Euro, Portugal regista um índice de competitividade (GCI) inferior à média da UE27, posicionando-se no 16º lugar.

Gráfico 4 - Análise Comparativa da Competitividade Regional - Região Europeia



Fonte: Fórum Económico Mundial (2012)

Como principais razões para a perda de competitividade económica nacional, o relatório aponta os seguintes fatores: (i) o ambiente macroeconómico; (ii) a eficiência do mercado laboral; e (iii) o desenvolvimento do mercado financeiro.

Através da consulta ao relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) realizado (desde 1999) pela London Business School e pelo Babson College, verifica-se, curiosamente, uma inversa proporcionalidade entre, o comportamento do índice de competitividade global (GCI), e o nível de empreendedorismo convencional. Os países que registam uma taxa TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) mais elevada, são economias menos competitivas (*factor-driven*) da região da África Subsariana.

Competitividade Sectorial e Empresarial

No contexto sectorial, Conceição e Heitor (2004:2), afirmam que a competitividade dos setores industriais reside na sua capacidade de inovar e aceder à utilização do conhecimento e tecnologias.

Hollensen (2007:98), sustenta que a análise da competitividade empresarial tem por objetivo, determinar a posição de mercado, na qual uma empresa se poderá defender melhor contra as cinco forças de mercado. O mesmo autor, valoriza ao nível da competitividade setorial, o modelo económico do diamante, desenvolvido por Michael E. Porter (conhecido por diamante de Porter), como um instrumento relevante de análise da vantagem competitiva, referindo ainda que, este modelo, propõe uma análise articulada, das circunstâncias nacionais com a estratégia da empresa.

Ao nível microeconómico, Porter (1986:323), na sua análise da competitividade empresarial desenvolveu ainda outros instrumentos, o modelo das Cinco Forças (*Five-Forces Model*), e a Análise da Cadeia de Valor (*Value Chain Analysis*), afirmando que, a capacidade de as organizações desenvolverem vantagens competitivas face aos restantes competidores no mercado, assenta em dois fatores: preços baixos, ou diferenciação.

Para Porter (1986:17) a definição de uma estratégia competitiva empresarial assenta na análise da estrutura da indústria, da sua concorrência, no conhecimento do comprador e das possíveis fontes de criação de valor para este, no diagnóstico da posição relativa da empresa e a procura de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Lindon et al. (2011:440), uma vantagem competitiva, trata-se de uma competência, específica e durável, que permite às empresas distinguirem-se das demais, afirmando ainda que, poderá tratar-se de uma quota de mercado dominante, a atratividade da marca, e qualidade de bens e serviços oferecidos, custos mais reduzidos, ou a capacidade de inovação.

Contrariamente, ao sustentado pelos defensores da escola do pensamento racional neoclássico na gestão (*Analytical Thinking*), que valoriza o conhecimento do ambiente competitivo em que as empresas operam, para a definição do seu próprio posicionamento, e para o desenvolvimento de uma estratégia de inovação, verifica-se, mais recentemente, que outros autores como Brown (2009) e Kim e Maugborgne (2011) defendem uma perspetiva contrária de *Corporate Thinking*, na gestão empresarial, perspetiva esta que se tem afirmado, mais recentemente, como uma nova tendência da gestão (o *Design Thinking*).

Kim e Mauborgne (2011:263), referem que, se assiste atualmente à intensificação da concorrência e à homogeneização acelerada dos produtos, pelo que, é essencial as empresas criarem novos mercados para poderem crescer e competir. Estes autores, defendem a transição de uma estratégia de convergência, para uma estratégia de divergência, e a fuga à rivalidade competitiva, em que o foco não é a concorrência, mas sim, a descoberta de novos espaços de mercado.

Seguindo a mesma linha de pensamento evolucionista, Domingos (2010:81), refere que, uma nova empresa e/ou uma empresa que queira competir noutra segmento deverá focar-se, não na concorrência, mas sim no consumidor, e nos seus anseios. “Só assim, poderá identificar falhas das empresas atuantes do setor e criar um diferencial realmente relevante.”

Também Audrestch et al. (2002:2), descartam a lógica analítica de controlo concorrencial, sustentando que a competitividade é influenciada pelo nível de empreendedorismo, e a falta desta dinâmica (de empreendimento), poderá resultar em perdas de crescimento económico.

CAPITULO II – A Inovação Organizacional

1. O conceito de inovação e a sua evolução

Inovação é “a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente” (Drucker, 1997: 31). Ou ainda, “a ação que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza” (Drucker, 1997: 43).

A inovação é apresentada por Freire (2002: 24), como “o processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado”.

Para Tidd et al. (2003:19), a inovação é “um processo nuclear que está relacionado com a renovação da oferta da organização (produtos e/ou serviços) e o modo como ela os constrói e fornece.”

Simões (1999:21), sustenta que, inovar “é fazer coisas diferentes ou de outra maneira. É sair da rotina e experimentar novas soluções para os mesmos problemas. Ou, melhor ainda, formular novos problemas – e procurar responder-lhes.” Refere ainda o autor que é “uma atitude, um estado de espírito que perpassa toda a organização e se exprime em dois planos: no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e processos, e no reforço e revitalização constante da base de conhecimentos da empresa” (Simões, 1999:28).

Com uma visão mais centrada no produto, apresentamos ainda a seguinte perspetiva da inovação: “qualquer coisa vista como sendo nova pelo eventual utilizador” (Lindon et al., 2011: 227).

Gary Hamel (2007:57), refere que, para inovar é necessário romper com os tradicionais *trade-offs*, acelerar drasticamente o ritmo de renovação estratégica nas organizações, fazer da inovação uma tarefa do dia-a-dia, e criar um ambiente envolvente no qual os colaboradores se sintam inspirados para dar o seu melhor.

Seguindo a mesma corrente de reflexão de Gary Hamel (2007), os autores Collins e Porras (2007:48), afirmaram que as empresas bem-sucedidas não estão focadas em ultrapassar a concorrência, mas “centram-se principalmente em superar-se a si próprias”.

Mais recentemente, Kim e Mauborgne (2011:30), introduziram o conceito de inovação com valor. Para eles, inovação com valor distingue-se da mera inovação, pelo simples facto de, conjugar, por um lado, uma preocupação com o fator inovação, e por outro, mantendo o foco na criação de valor, para os clientes e para a própria empresa, mais do que a concorrência (é capaz de fazer), procurando por essa razão, torná-la irrelevante.

Conforme foi referido, o conceito de inovação foi recentemente redefinido pelo conceito de Inovação Com Valor, pelo que, este último é mais relevante ao nível das organizações (microeconómico), atendendo a que, alerta para as noções de “não concorrente”, e “bem não substituto”. A inovação com valor assume-se como uma nova abordagem para a implementação de uma estratégia de competitividade empresarial, e que resulta do alinhamento da inovação, com os fatores, utilidade, preço e custo.

Ainda para Kim e Mauborgne (2011:30), a inovação sem valor, tende a direccionar-se apenas para a tecnologia (perspetiva tecnocêntrica), a qual tende a ser entendida pelo mercado como sendo futurista, indo além do que este está disposto a comprar.

Por outro lado a criação de valor, sem inovação, não permite alcançar elevados desempenhos competitivos, pois encontra-se centrada numa lógica de eficiência sistémica, em que o objetivo é o fazer melhor, seguindo uma escala progressiva, e introduzindo melhorias graduais, que são meramente marginais.

Este novo conceito de inovação com valor, rompe com o dogma da estratégia com base na concorrência, e elimina o tradicional *trade-off* entre o valor, e o custo, afastando-se da corrente racionalista da gestão (do *Analytical Thinking*) e representa uma transição para a nova corrente de pensamento criativo da gestão (o *Design Thinking*).

O *Design Thinking* é definido em sentido amplo por Brown (2009:7) como “um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas para uma ampla gama de problemas.” Brown (2009:4) refere ainda que “há uma diferença entre ser um *designer* e

pensar como um *designer*”, e propõe que, nas organizações, sejam dadas ferramentas dos *designers*, para que, outros colaboradores possam usar capacidades negligenciadas: (i) intuição; (ii) reconhecimento de padrões; e (iii) construções de ideias, que possam ser uma fonte de resolução de problemas, ou geradoras de inovações.

A inovação e a invenção

Para Freire (2002:24), a inovação “requer a invenção de algo novo e a sua posterior aplicação, na própria organização ou mercado”, enquanto a invenção “é independente do uso”. A inovação “pressupõe a utilização da invenção no contexto interno ou externo à empresa”.

Para Cunha et al. (2007:741), a invenção pode ser definida como “a criação ou descoberta de uma ideia”, por isso, não se confunde com inovação que é “a adoção de um produto ou processo já existente”.

Tidd et al. (2003:38), esclarecem ainda que “a inovação é muitas vezes confundida com invenção – mas esta última não passa do primeiro estágio no longo processo de transformar uma boa ideia em algo que possa ser utilizado por todos. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial, por muito boa que a ideia original seja, o mundo só virá bater-nos à porta, se também cuidarmos da gestão do projeto, do desenvolvimento comercial, da gestão financeira, do comportamento organizacional, etc.”.

2. As perspectivas da inovação: antropocentrismo vs. tecnocentrismo

Está muito divulgada a ideia de que a inovação “corresponde quase exclusivamente a avanços tecnológicos” (Simões, 1999:24). Porém, as inovações tecnológicas, são elas mesmas conducentes a outras formas de inovação, tais como, inovação de produto (novos produtos, ou os mesmos produtos mas com funcionalidades ou características novas), e a inovações de processo (novos métodos de produção).

Kovács (1993:1) classificou de “tecnocêntrica” a inovação baseada na tecnologia, afirmando que são “os sistemas tecnocêntricos que se caracterizam pelo facto de, a tecnologia ser considerada como o factor definidor do sistema de produção.” A mesma autora, classifica de antropocêntricos os sistemas baseados na “utilização de recursos humanos qualificados, e de tecnologias flexíveis, adaptados a quadros organizacionais descentralizados e participativos”. A tese de Kovács (1993:2) alerta para “as recomendações de um programa de investigação da Comunidade Europeia (FAST/MONITOR), a difusão dos sistemas antropocêntricos é uma importante fonte da modernização da indústria europeia e dessa difusão depende em grande parte a competitividade futura para largas áreas da indústria europeia.” A autora defende assim, a inovação sob uma perspetiva antropocêntrica, referindo ainda que, a “opção antropocêntrica implica o desenvolvimento de sistemas com arquiteturas específicas, concebidas de acordo com a valorização do factor humano e com novos princípios organizacionais, tais como autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação.”

Drucker (1997:43-45) ao afirmar, também, que “a inovação não tem de ser técnica” defende uma perspetiva, na qual, a “inovação é um termo mais económico ou social que técnico.”

Outro autor, Brown (2009:3), afirmou mais recentemente que um olhar puramente tecnocêntrico sobre a inovação, é pouco sustentável, afirmando ainda que, uma filosofia de gestão baseada na utilização de estratégias já conhecidas, corre o risco de ser ultrapassada por novos desenvolvimentos, no mercado doméstico ou no estrangeiro.

3. Os contextos de inovação: internos e externos

Ferreira et al. (2011:166) referem que as populações organizacionais, para se adaptarem às contingências impostas pelo ambiente externo, têm uma necessidade imperativa de mudança e evolução.

Simões (1999:24), sustentou a ideia de que a inovação poderá assentar em duas dimensões: (i) uma externa, voltada para o mercado (dimensão comercial); (ii) e outra

interna, voltada para os processos organizacionais de interação (dimensão organizacional).

Tabela 3 - Dimensões Comercial e Organizacional da Inovação: Contextos Interno e Externo

As dimensões da inovação	
Dimensão Comercial	Identificação de novas oportunidades de mercado (de necessidades não plenamente satisfeitas)
	Introdução de novas formas de relacionamento com o cliente
	Utilização de novas formas de promoção comercial
Dimensão Organizacional	Novos modos de estruturação, funcionamento interno e relacionamento externo das empresas
	Alteração da lógica funcional de atuação da empresa quanto ao desenvolvimento de novos produtos (recurso a equipas multidisciplinares e multifuncionais)

Fonte: Simões (1999:24)

Drucker (1997:47), refere a existência de sete fontes de oportunidades, endógenas e exógenas, para a inovação, adstritas à necessidade de mudança e desenvolvimento organizacional:

1. Fontes de inovação endógenas:

- O “inesperado” (um êxito, fracasso, ou acontecimento externo)
- A “incongruência” (entre realidade atual e como poderia ser)
- “Necessidades operativas”
- “Mudanças na estrutura da indústria ou mercado”

2. Fontes de inovação exógenas:

- “Fatores demográficos” (mudanças na população)
- “Mudanças de percepção, atitude e significado”
- “Novos conhecimentos, científicos e não científicos”

Tipos, Modalidades e Natureza da Inovação

Ferreira et al. (2011:163) referem que a inovação poderá ocorrer “ao nível da estrutura organizacional, da organização do trabalho, das políticas de gestão, da distribuição de poder, etc.”

Para Freire (2002:24-36), a inovação poderá ocorrer nos processos, na tecnologia, ou poderá estar orientada para o mercado, através de inovações nos produtos ou serviços. Noutro sentido, a inovação poderá assumir três formas básicas: (i) incremental; (ii) distintiva; e (iii) revolucionária. A inovação incremental é a pequena melhoria nos produtos, serviços ou processos (exemplo: aperfeiçoamento gradual do modelo de câmara de vídeo *Sony Handycam*). A inovação distintiva relaciona-a com a melhoria significativa de processos, produtos e serviços com a mesma (atual) base tecnológica (exemplo: introdução do sistema de entrega *just-in-time* na empresa de calçado). A inovação revolucionária trata-se da melhoria significativa ou desenvolvimento de novos processos, produtos e/ou serviços numa organização, com recurso a novas tecnologias.

Cunha et al. (2007:747), referem outro conceito associado à inovação, que tem vindo a ganhar visibilidade nos últimos anos, trata-se do conceito de serendipidade (ou *serendipia*), que defende que as ideias poderão surgir acidentalmente (inovação acidental), e que as invenções poderão ter origem em resultado de uma descoberta furtiva, o que, contraria as concepções atinentes de que as ideias surgem de forma voluntária e intencional. Este conceito foi também abordado por outros autores, tais como Sarkar (2010:186) descrevendo o caso da empresa 3M, bem como, Collins e Porras (2007:215-218) que acrescentam a experimentação, e a tentativa e erro, como forma de alcançar o sucesso acidental.

Sarkar (2010:199), refere ainda que a inovação poderá ocorrer de duas formas: (i) a inovação sustentável; (ii) e a inovação disruptiva. A inovação sustentável, refere-se à melhoria da performance de produtos existentes, assemelhando-se a uma inovação do tipo incremental, contribuindo, por conseguinte, para o reforço da posição competitiva da organização. A inovação disruptiva, está associada ao surgimento de novas tecnologias e produtos, e à formação de novas empresas, que se centram em segmentos de mercado ainda inexplorados e constituem ameaças às empresas estabelecidas que se encontram focadas, geralmente, nos mercados onde se inserem, seguindo um padrão de inovação sustentável.

4. O processo de inovação e a sua gestão

Cunha et al. (2007:740), referem que o processo do conceito de inovação se reveste de: (i) ambiguidade; (ii) ubiquidade; (iii) e cumulatividade. A ambiguidade é descrita como uma característica justificada pelo facto de se tratar de um processo aberto, sem soluções inequívocas, com diferentes interpretações possíveis dos problemas, podendo dar aso a soluções *sui generis* e inesperadas. A inovação como um fenómeno ubíquo, atendendo a que, são constantemente criados novos produtos, processos e mercados, podendo por isso considerando ainda por essa razão, a inovação, como um elemento primordial dos sistemas económicos. Considera também a inovação como um processo cumulativo que evolui de forma incremental, com base na tecnologia e conhecimento existentes.

Tidd et al. (2003:46), referem ainda que o processo de inovação poderá assumir um carácter de imprevisibilidade e incerteza, acrescentando ainda que, por essa razão, o seu sucesso depende, de dois fatores-chave: (i) recursos técnicos (pessoal, equipamento, conhecimento e financiamento); (ii) e capacidade de gestão (de forma eficaz desses mesmos recursos).

A gestão da inovação é descrita por Tidd et al. (2003:22), como o “desafio de adquirir e explorar os recursos do conhecimento de um modo sempre atual e estrategicamente eficaz.” Para os autores, a competição é uma realidade que estará sempre presente e que trás subjacente um desafio aos gestores, isto é, como poderão as organizações, através da inovação, obter uma margem competitiva, sobreviver e crescer. Para eles, o papel da gestão da inovação será sempre o conseguir uma margem competitiva que responda a estes problemas. A gestão da inovação, implica, aprender a encontrar uma solução para o problema de gerir o processo (da inovação) que seja consistente e que melhor se adapte à realidade e circunstâncias da organização naquele momento.

Tidd et al. (2003:21) sustentam ainda que, a gestão da inovação coloca duas questões-chave que devem ser levantadas, para melhor entendimento desta atividade:

- Como se deve estruturar o processo de inovação?
- Como se desenvolvem as matrizes comportamentais específicas (rotinas) que definem o *modus operandi* no dia-a-dia?

Lindon et al. (2011:231), referem que a gestão do projeto de inovação, poderá demorar vários meses ou anos, e comporta quatro fases: (i) o desenvolvimento teórico-conceitual do projeto; (ii) a avaliação económico-financeira do projeto (VAB e *Pay-Back*); (iii) realização do projeto; (iv) e o seu lançamento e acompanhamento.

De seguida abordamos, através da perspetiva de diferentes autores, algumas das questões-chave que se colocam à atividade de gestão da inovação.

Obstáculos à inovação

Para Tidd et al. (2003:21), um dos principais obstáculos à gestão da inovação é a mudança contínua, que leva à constante redefinição das regras do jogo competitivo. Porém os mesmos autores, referem que gerir algo tão complexo e incerto acarreta outras dificuldades tais como, refinar o conhecimento fundamental, adaptar e aplicar esses conhecimentos a novos produtos e processos, convencer terceiros a apoiar e a adotar a inovação, e conquistar a aceitação e utilização de uma dada inovação no longo-prazo.

Outro dos obstáculos com que se depara a gestão da inovação, é a dificuldade em gerir a diversidade de recursos humanos envolvidos, e dos seus comportamentos, bem como dos processos grupais. Pois, o processo de inovação envolve pessoas com diferentes, formações básicas, graus de responsabilidade, e objetivos, o que origina por vezes, a necessidade de gerir a diversidade de opinião (quanto aos objetivos e meios utilizados), e eventual conflitualidade interna na equipa de inovação.

Senior et al. (2006:370), sustentam que a inovação está dependente de um ativo essencial, que é o conhecimento. Mas referem que o conhecimento, para ser transformado em inovação, é necessário “colaboração”, a chave da inovação. Para os autores, o desafio para as organizações está em adaptarem-se, por forma a promover três condições internas à boa colaboração:

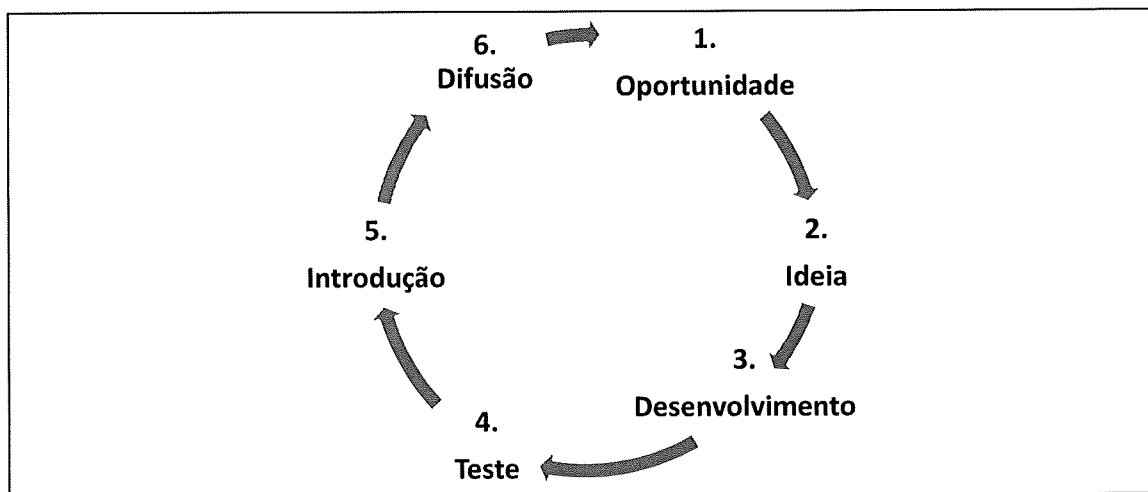
- Dar liberdade e tempo aos colaboradores, para discutirem, refletirem, ouvirem e envolverem-se numa série de atividades que possam produzir novas ideias.
- Desenvolver laços de confiança entre colaboradores inseridos em cada equipa, para que se sintam à vontade para expor os seus pontos de vista.
- Reconhecer o individual no processo colaborativo.

Já Drucker (1997:165) refere que, a resistência interna dos colaboradores é um dos obstáculos à inovação, postulando que, deverá haver um consenso generalizado nas organizações de que a inovação será o melhor meio de esta se preservar e perpetuar, e a base de segurança para a manutenção dos empregos e para a permanência do próprio gestor.

O Ciclo da Inovação

Para Freire (2002:30), a inovação passa por um ciclo, composto por seis fases (Figura 10):

Figura 10 - Ciclo de Inovação de Freire



Fonte: Freire (2002:30)

As fases do ciclo da inovação são: (i) a deteção de oportunidades; (ii) a geração de ideias; (iii) o desenvolvimento das ideias selecionadas; (iv) o teste dos protótipos; (v) a introdução de novo produto, serviço ou processo; (vi) e a sua difusão externa no mercado.

Os ciclos, estes tendem a variar temporalmente, de projeto para projeto, sem afetar a sua sequência, e no que se refere ao modo de gestão das sequências, importa referir que existem vários modelos para gestão do ciclo de inovação.

Modelos de Gestão da Inovação

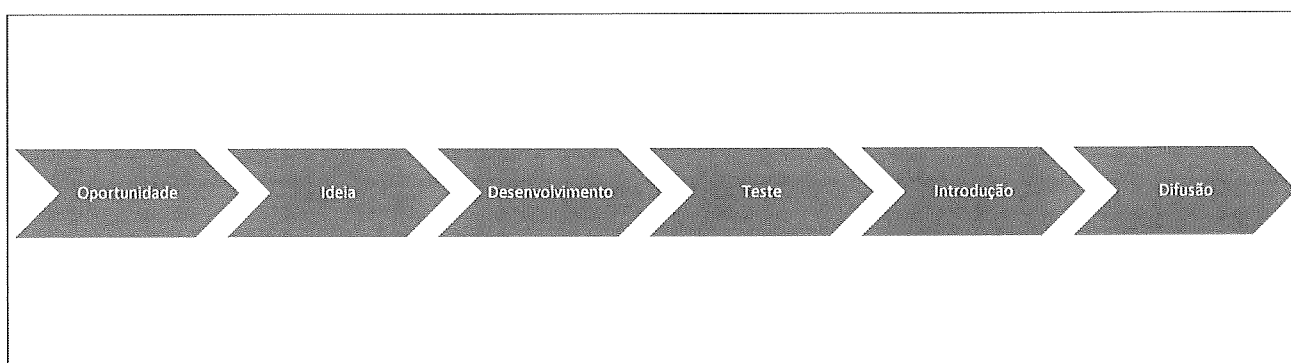
Cunha et al (2007:753) referem que existem quatro categorias de modelos de gestão da inovação: (i) modelos individuais; (ii) modelos estratégicos ou estruturais; (iii) modelos decisoriais; (iv) e modelos de difusão/adoção. Os modelos individuais gerem a inovação com base nas características individuais dos colaboradores. Os modelos estratégicos ou estruturais encaram a inovação como um processo dependente do contexto, e da estratégia organizacional. Os modelos decisoriais entendem a inovação como processos de tomada de decisão, em que os indivíduos são envolvidos em contextos específicos com o objetivo de analisar um problema de acordo com a dinâmica de inovação existente. Os modelos de difusão/adoção encaram a inovação de forma: (i) probabilística; (ii) desarrumada; (iii) e independente, permitindo a tentativa e erro, e implicando uma base cultural de aprendizagem na organização.

Freire (2002:30-32), apresenta-nos quatro modelos de gestão da inovação, enquadráveis na tipologia de modelos estratégicos: (i) sequencial; (ii) sobreposto; (iii) integrado; (iv) e caótico.

Modelo Sequencial

O modelo sequencial, é a versão mais simples da gestão do processo de inovação, pois cada nova fase inicia-se, quando a anterior termina.

Figura 11 – Representação do Modelo Sequencial



Fonte: Freire (2002:30)

Este modelo não prevê a necessidade de revisão de alguns pormenores entre fases, e por conseguinte, poderá dar origem a correções iterativas que alongam o tempo de processo do ciclo de inovação.

Modelo Sobreposto

Este modelo sobreposto prevê, contrariamente ao sequencial, a sobreposição da parte final de uma fase, com a parte inicial da seguinte, proporcionando, uma análise situacional intra – equipa (interação), a concertação de esforços, um processo mais eficiente, a facilitação da dinâmica processual, uma transição mais rápida entre fases, e por fim, um ciclo com uma temporalidade mais reduzida.

Figura 12 - Representação do Modelo Sobreposto

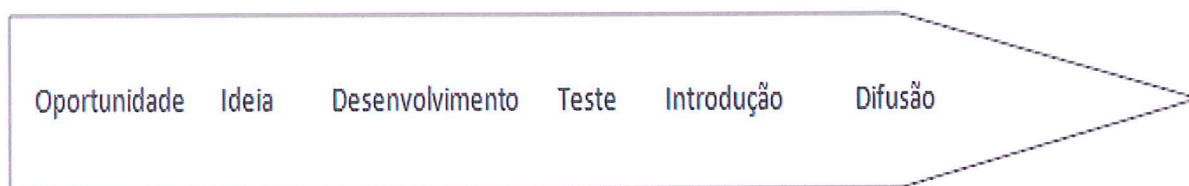


Fonte: Freire (2002:31)

Modelo Integrado

A implementação deste modelo visa fomentar a integração de esforços no projeto. Normalmente, a equipa é multidisciplinar, sendo composta por elementos de diferentes áreas funcionais da empresa, para representação dos vários interesses, o que contribui para derrubar eventuais barreiras e/ou resistências aos projetos, e reforçar, simultaneamente, a coesão, interpessoal, e intra grupal e departamental.

Figura 13 - Representação do Modelo Integrado



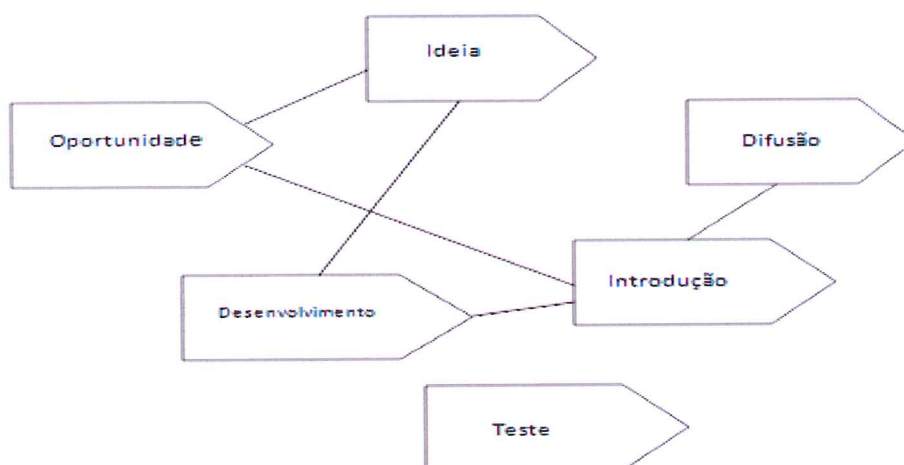
Fonte: Freire (2002:32)

O modelo integrado, obedecendo às mesmas fases do ciclo de inovação que os anteriores, apresenta porém uma alteração substantiva. A responsabilidade de gestão global do ciclo é atribuída a uma única equipa.

Modelo Caótico

Este modelo, é habitualmente causador de confusão e desmotivação, nas equipas, com consequente impacto ao nível dos resultados em cada projeto.

Figura 14 - Representação do Modelo caótico



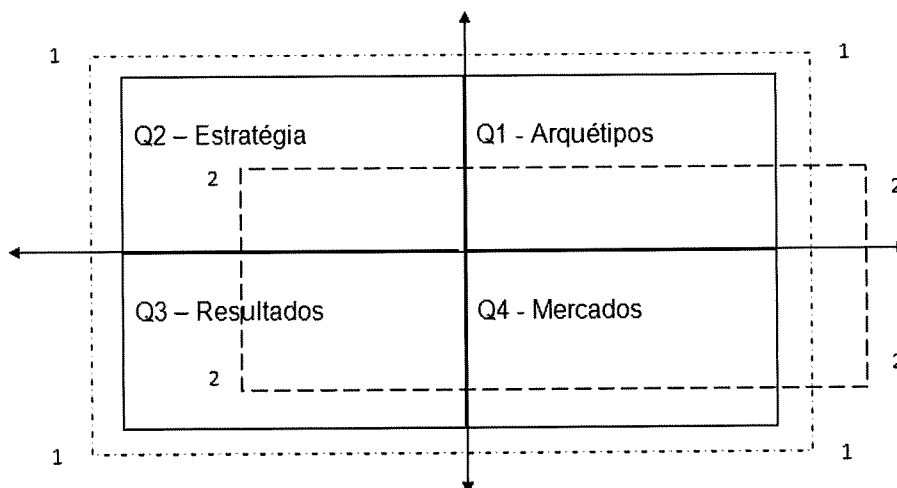
Fonte: Freire (2002:32)

O modelo caótico, implica que a atividade de gestão da inovação, não é estruturada e as iniciativas são organizadas, e decorrem de forma errática, sendo alteradas, casuisticamente, de projeto para projeto.

Modelo Integrado (de Sarkar)

Um exemplo recente dos modelos acima indicados é o modelo integrado de Sarkar (2010:206), enquadrando-se nos modelos do tipo estratégico ou de estrutura. Integra quatro dimensões: (i) Arquétipos; (ii) Estratégia; (iii) Resultados; e (iv) Mercados.

Figura 15 - Modelo Integrado de Inovação de Sarkar



Fonte: Sarkar (2010:206)

Nestas quatro dimensões ou quadrantes são analisadas: (i) a inovação/ diferenciação dos produtos (Q1 – Arquétipos); (ii) o binómio inovação-resultados (Q2 - Estratégia); (iii) os lucros (Q3 – Resultados); (iv) e a relação dimensão externa-resultados (Q4 – Mercados).

Estratégias, Políticas e Planos de inovação

Em primeiro lugar é importante, distinguir, os conceitos de estratégia, política e plano. Assim, Lindon et al. (2011:434) definem política como “um conjunto de decisões e de regras de conduta adotadas *a priori*, durante um determinado período de tempo, com vista a atingir certos objetivos gerais”. Uma estratégia é descrita como um “conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos. Mas distingue-se de uma política

pelo facto de ser conflitual, no sentido em que é dirigida contra certos adversários.” Quanto à definição de plano, os mesmos autores, afirmam ser “um conjunto de ações, acompanhadas das datas de execução, dos custos, da descrição dos meios materiais, que exigem e dos responsáveis pela sua execução.”

Para Drucker (1997:164), a gestão da inovação, pressupõe a adoção de políticas e práticas em quatro grandes áreas: (i) cultura organizacional; (ii) avaliação do desempenho inovador; (iii) práticas organizacionais; (iv) estratégia.

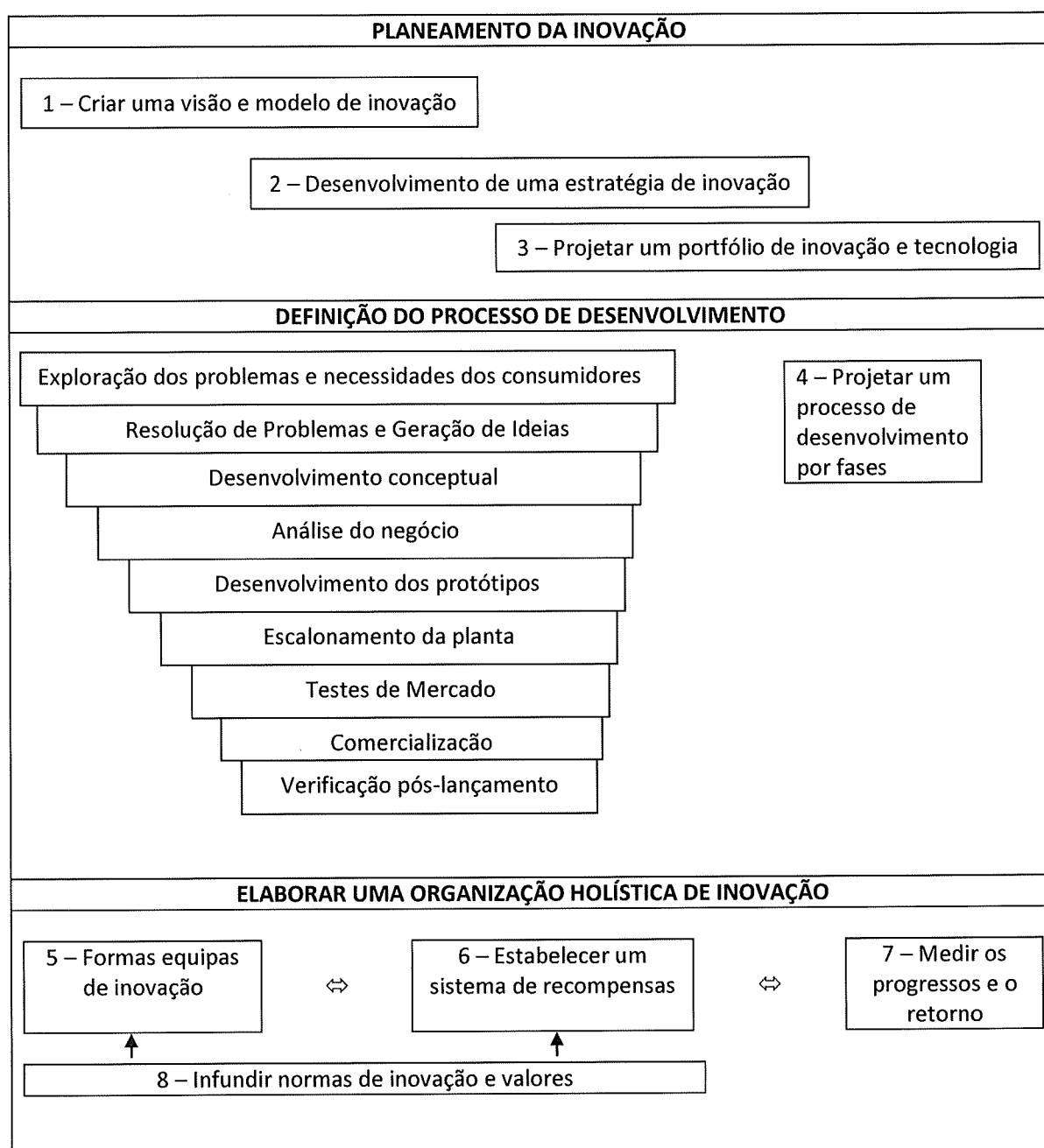
Tabela 4 - Políticas de inovação - Áreas de Intervenção

Políticas de Inovação - Áreas de Intervenção	
Cultura Organizacional	- Recetividade da inovação - Encarar a mudança como uma oportunidade
Avaliação do Desempenho Inovador	- Medição sistemática do desempenho e melhoria da capacidade para inovar
Práticas Organizacionais	- Novas práticas quanto à estrutura organizacional, à gestão do pessoal, e gestão das remunerações, incentivos, e recompensas
Estratégia	- Superar a resistência à inovação - Tornar todos os colaboradores em pessoas ávidas de coisas novas na organização (“rerum novarum cupidus”) - Desenvolvimento de um plano de inovação com objetivos específicos

Fonte: Drucker (1997:164)

Para a implementação de um plano estratégico de inovação, Kuczmarski (1995:127) apresenta uma proposta de sistematização de um plano de inovação a que denominou “*The Eight Builing Blocks of Innovation*”. O diagrama seguinte, apresenta a representação desta proposta.

Figura 16 - Planeamento da Inovação (Os 8 Blocos da edificação da inovação de Kuczmarski)



Fonte: Kuczmarski (1995:127)

A Gestão dos Recursos Humanos e a Inovação

Tidd et al. (2003:4), sugerem que a inovação é basilar para o sucesso empresarial, salientando a importância da mobilização das pessoas, do conhecimento, da experiência e capacidades tecnológicas, para a criação de novos produtos, processos e serviços.

Baptista e Preto (2011:422) afirmam a importância do aumento no mercado, do número de empresas associadas aos serviços do conhecimento, as *knowledge-based enterprises* (KBEs), para alavancarem as inovações no mercado, defendendo que, as KBEs tendem a reduzir os ciclos de vida dos produtos e tecnologias, estando menos focados em economias de escala, dando por sua vez, espaço à reestruturação e à mudança, e às melhorias de eficiência. Para os autores, as empresas da economia do conhecimento (KBEs) podem ser entendidas, simultaneamente, como destruidoras da empregabilidade no mercado, em virtude da competição e despedimentos, mas ao mesmo tempo, criadoras de emprego, com o aumento do rácio de entrada de novas empresas nos setores *knowledge-based*.

Também Pellman e Pinchot (1999:14), haviam afirmado a importância do capital humano empreendedor nas organizações, para a geração de conhecimento e promoção da inovação.

Câmara (2000:122), refletindo sobre as fontes de excelência nas organizações, aponta três fatores, relacionados com a gestão das pessoas:

1. A liberdade de escolha do empregado, isto é, a participação no processo de decisão acerca das tarefas que diariamente executa.
2. A colaboração, através da construção de equipas que facilitem a troca de ideias, e geração de um clima de solidariedade.
3. Conteúdo funcional, a que as pessoas são chamadas a fazer.

O comportamento e a predisposição dos recursos humanos para o empreendedorismo é variável no tempo, e de trabalhador para trabalhador, sendo ainda influenciado, como observámos anteriormente, por questões organizacionais. Assim, é nesta fase oportuno analisarmos os fatores de motivação e os mecanismos de recompensa do empreendimento que poderão condicionar o capital humano de cada organização.

Os fatores de motivação dos Recursos Humanos

No que se refere à análise dos fatores de motivação, importa, em primeiro lugar, esclarecer o seu significado. Trata-se de “um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas” (Cunha et al.; 2007: 154).

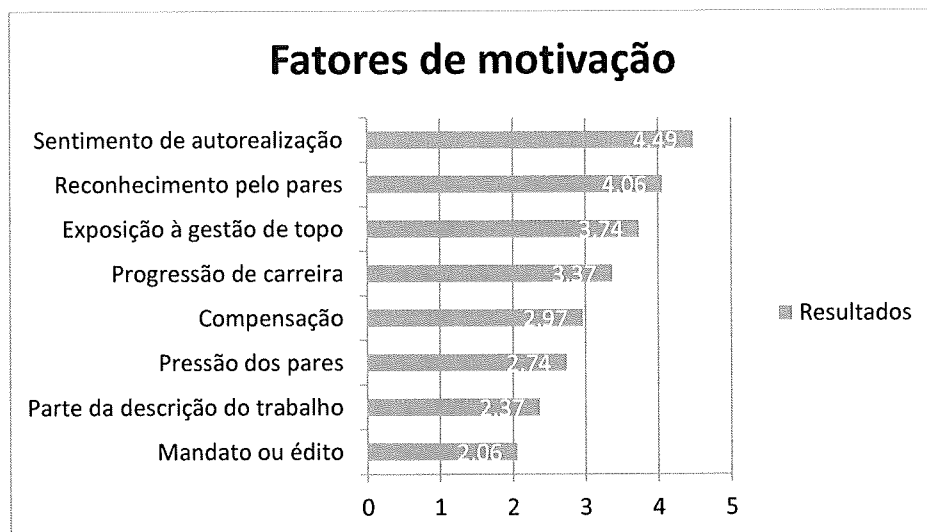
Cunha et al. (2007:154-155), dividem o conceito de motivação em dois subconceitos: (i) intrínseca; e (ii) extrínseca. A motivação intrínseca, relaciona-se com “os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita em quem o executa.” Já os comportamentos extrinsecamente motivados “são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição”.

A necessidade de identificação das motivações dos colaboradores nas organizações, é uma questão premente, atendendo a que, a predisposição dos recursos humanos, para realizarem atividades intraempreendedoras, é de elevada importância para a inovação organizacional.

Câmara (2000:88), aponta as recompensas, valorizadas pelo indivíduo, como importantes fatores de motivação, norteadoras dos seus comportamentos. “As pessoas, como referimos, actuarão da forma que entendam que as levarão a receber recompensas a que atribuem valor.”

Porém, Kuczmarski (1995:144), refere que os fatores de motivação não-financeiros (fatores intrínsecos), são aqueles que mais motivam as pessoas, e dentro destes, o mais importante de todos, para a maioria dos inquiridos, é o sentimento de autorrealização, salientando ainda, o reconhecimento pelos pares, a maior exposição perante a gestão de topo, ou a progressão na carreira.

Gráfico 5 – Principais Fatores de Motivação dos indivíduos nas Organizações



Fonte: Kuczmarski (1995:145)

Conforme podemos verificar no gráfico 5, os fatores que mais motivam os inquiridos são os intrínsecos, como por exemplo, o sentimento de autorrealização. Verificamos ainda que o fator extrínseco “compensação” surge em quinto lugar, com um resultado de 2.97 (contra, 4.49 do fator autorrealização, e 4.06 do “reconhecimento pelo pares”).

A teoria das necessidades motivacionais de McClelland (2010), classifica as pessoas (que se motivam pelo sentimento de autorrealização) como pessoas *n-ach*. Importa referir que este investigador, organizou, as necessidades motivacionais em diferentes graus, e caracterizou o estilo e comportamento dos recursos humanos da empresa, em termos motivacionais, bem como, na gestão da motivação de terceiros.

Tabela 5 - Teoria das necessidades motivacionais de McClelland

Tipologia	Caracterização das necessidades motivacionais
N- Ach (Necessidade de Realização)	A pessoa <i>n-ach</i> está motivada para o atingimento de metas realistas, mas desafiadoras, e para o avanço no trabalho. Há uma forte necessidade de <i>feedback</i> quanto à realização e progresso do trabalho, e uma necessidade de um sentimento de autorrealização.
N- Pow (Necessidade de Autoridade e Poder)	A pessoa <i>n-pow</i> motiva-se com a autoridade. Possui uma necessidade de ser influente, eficaz e de ter impacto nos outros. Tem uma forte necessidade de liderar e que as suas ideias prevaleçam sobre as de terceiros. Há também a motivação e necessidade para o aumento de <i>status</i> pessoal e prestígio.
N- Affil (Necessidade de Afiliação)	A pessoa <i>n-affil</i> tem uma necessidade de construção de relações de amizade e está motivado para a interação com outras pessoas. As pessoas <i>n-affil</i> são típicos jogadores de equipa.

Fonte: McClelland (2010:43)

Kuczmarski (1995:145), salienta ainda, os fatores de motivação ditos financeiros (ou fatores extrínsecos), tais como, o reconhecimento do mérito profissional e da atribuição de formas de recompensa financeiras, em função do desempenho, para as equipas de inovação.

Para Lindon et al. (2011:94), as motivações dos indivíduos poderão agrupar-se em três categorias principais:

1. Motivações de carácter hedonista (quando desperta sentimentos agradáveis ou de prazer)
2. Motivações de carácter racional ou utilitário (quando algo vem ao encontro dos seus interesses ou utilidade)
3. E, motivações éticas (sentimentos de dever ou obrigação moral).

Os sistemas de recompensas

O sistema de recompensas poderá ser entendido como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2000:87).

O sistema de recompensas é interdependente de um outro conceito, o de “reconhecimento” (do mérito profissional). O reconhecimento poderá definir-se como o “distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para o atingimento dos objectivos da Empresa.” (Câmara, 2000:117). O reconhecimento de comportamentos com elevado desempenho, implica, por conseguinte, dar ao seu autor:

- Visibilidade dentro da organização;
- Prestígio entre os colegas;
- Reforços positivos, e orgulho, apontando-o-como um exemplo a seguir.

Ackerman (2000), in Mintzberg (2007:170) alertou para o facto de, as recompensas ditas intrínsecas, de reconhecimento social, pelos pares e pela gestão, não serem sempre fáceis de serem medidas. E, por isso, sugere que, não sejam consideradas nos sistemas de recompensas adstritas à avaliação do desempenho.

Segundo Câmara (2000:117), o reconhecimento meritocrático, trás ainda implícito o conceito de equidade. Pois o sistema de recompensas prevê o reconhecimento, em função da contribuição de cada um (pessoa ou equipa) para o atingimento dos resultados organizacionais.

Para Kao (1989:404) os sistemas de recompensas são fundamentais para a disseminação de comportamentos empreendedores e inovadores, pois as recompensas revelam as prioridades organizacionais, e as suposições sobre a forma de motivação das pessoas nas organizações.

A gestão da criatividade nas organizações

Para abordarmos a criatividade do ponto de vista da gestão, no âmbito do subsistema da gestão da inovação, importa definir primeiramente o que é criatividade. Assim, uma das definições mais comumente aceites é a de Amabile (1983:54), que sustenta ser “uma resposta inovadora e apropriada, útil, correta, ou valiosa para uma tarefa em mãos, e a tarefa é heurística em vez de algorítmica”. Outra definição possível de criatividade é, a de “pensamento que gera ideias novas” (Freire, 2002:24).

Para Simões (1999:21) a “base da inovação não é a ciência nem a tecnologia. É a criatividade e o engenho no sentido de responder às necessidades identificadas”. Também, Collins e Porras (2007:142) afirmaram a importância da criatividade para o impulsionamento da mudança e o avanço organizacional.

Freire (2002:100), apontou ainda a origem e tipologia das ideias criativas, referindo que estas poderão ter origem em fontes: (i) formais; (ii) informais; (iii) internas; (iv) e externas.

Tabela 6 – Fontes de obtenção de ideias

	Fontes Formais	Fontes Informais
Fontes Externas	- Comunicação social / Estudos especializados - Inquéritos a clientes - Estudos de mercado - <i>Benchmarking</i> - Entidades de pesquisa ou <i>design</i>	- Comunicação social / Estudos generalizados - Solicitações ou reclamações de clientes - Produtos da concorrência - Sugestões de fornecedores ou parceiros
Fontes Internas	- Programas de inovação - Programas de sugestões - Áreas Funcionais de Pesquisa ou <i>Design</i>	- Ideias do pessoal técnico e não técnico - Produtos da própria empresa

Fonte: Freire (2002:100)

Kao (1989:22), sugere que, para o aumento da criatividade nas organizações, devem adotar-se medidas nas seguintes áreas de intervenção: (i) estrutura organizacional; (ii)

cultura organizacional; (iii) comportamento organizacional; (iv) processos; (v) recursos; e (vi) recompensas;

Tabela 7 - Medidas de estímulo à criatividade nas Organizações

Gestão da Criatividade – Medidas para aumentar a criatividade nas organizações	
Áreas de Intervenção	Medidas
Estrutura Organizacional	• Criação de uma estrutura organizacional descentralizada e aberta
Cultura Organizacional	• Apoiar uma cultura que alavanque a experimentação criativa • Proporcionar a liberdade de fracassar • Garantir que as novas ideias não podem ser facilmente aniquiladas • Assegurar uma cultura empresarial que incentive as interrogações e o risco • Divulgar histórias de sucesso • Enfatizar o papel do “campeão”
Comportamento Organizacional	• Encorajar atitudes experimentais • Delegar responsabilidade para iniciação de nova atividade • Dar liberdade ao controlo e avaliação • Flexibilização de prazos
Processos	• Remover a burocracia dos processos de alocação de recursos • Minimização de interferências administrativas
Recursos	• Disponibilizar recursos para novas iniciativas
Recompensas	• Atribuir recompensas, financeiras e não financeiras pelo sucesso

Fonte: Kao (1989:22)

Porém, a melhoria de características organizacionais, enquanto forma de incentivo do fluxo de pensativo criativo, não é sinónimo, *per si*, de alteração de comportamentos (para

comportamentos intraempreendedores), nem tão pouco, do aumento instantâneo da atividade intraempreendedora.

Cunha et al. (2007:752), sustentam que, para que os colaboradores possam expressar as suas potencialidades de forma criativa, as empresas devem criar um contexto integrativo, que desvalorize as falhas/erros, que proteja o inconformismo, que incentive o conflito de ideias, e que estimule a pesquisa de melhores processos organizacionais.

Osterwalder e Pigneur (2010:142) referem que o processo de elaboração de ideias criativas deverá obedecer à seguinte sequência:

1. Composição da equipa
2. Imersão (investigação geral sobre os elementos a estudar antes da geração de ideias)
3. Expansão (que tipo de inovações poderemos desenvolver)
4. Seleção de critérios (quais os critérios mais importantes para definir prioridades nas ideias)
5. Prototipagem (qual é o modelo do meu projeto)

Kim e Maugbourne (2011:176), desenvolveram ainda um instrumento de análise da criatividade nas organizações, o indicador BOI (*Blue Ocean Idea Index*). Esta ferramenta avalia uma ideia criativa nos seguintes domínios; (i) utilidade; (ii) preço; (iii) custo; e (iv) adoção (Anexo 4).

A inovação e a gestão da atividade intraempreendedora

Para Mintzberg (2007:167) a “inovação exige empreendedorismo ou intraempreendedorismo”, referindo ainda que o intraempreendedor funciona melhor, estando integrado numa estrutura que adote um modelo *adhocrático* de organização.

Kao (1989:17) sustenta que o empreendedor é aquele que transforma em ação, uma visão criativa. Daí que, o termo “inovação” lhe indique tratar-se do processo de implementação, pelo qual, a inspiração criativa leva a resultados práticos (ação), e assim, o empreendedorismo, o processo humano e organizacional pelo qual a inovação ocorre.

Assim, a gestão dos comportamentos intraempreendedores, e das dinâmicas de empreendimento que alavanquem novos projetos de inovação, são um desafio à gestão da inovação organizacional.

Para Freire (2002:103), o esforço criativo não deve estar circunscrito ao interior da organização, sugerindo ainda que, outras entidades externas, possam e devam ser envolvidas no processo criativo, de novos produtos, serviços, e/ou processos, por forma a estenderem as oportunidades e perspectivas de inovação.

Kuratko e Hodgetts (1995:98) referem a importância das organizações, encorajarem, os seus intraempreendedores para o desenvolvimento das suas ideias, através da implementação de políticas, estimuladoras da realização de atividades não-estruturadas, referindo ainda que, o principal obstáculo, para o estabelecimento destas políticas, deve-se à descrença da gestão de topo nas ideias empreendedoras que possam surgir e serem desenvolvidas no seu ambiente empresarial. Os autores salientam a necessidade de adoção pelas empresas de políticas de estímulo às pessoas inovadoras para atingirem o potencial pleno. Esclarecem ainda que existem quatro passos que favorecem a mudança de pensamento organizacional para uma filosofia de gestão inovadora: (i) a criação de um sistema de retorno de informação e de reforço positivo; (ii) o estabelecimento de metas explícitas; (iii) a responsabilização individual; e (iv) um sistema de recompensas baseada nos resultados.

Neste sentido, os referidos autores, esclarecem ainda que, uma filosofia de gestão inovadora, e que seja incentivadora de comportamentos empreendedores, pressupõe a aplicação das seguintes medidas em benefício da inovação, a saber:

1. Incentivo à ação
2. Encorajamento da comunicação informal
3. Tolerância ao erro, e uso deste como aprendizagem
4. Resiliência e persistência (na colocação de uma ideia no mercado)
5. Recompensar a inovação pela própria inovação
6. Esperar o “contrabando” (*bootlegging*) das ideias, para novas ideias de projetos internos na empresa, ou para projetos pessoais
7. Colocar pessoas em pequenas equipas, para projetos orientados para o futuro
8. Encorajar as pessoas a ultrapassarem a burocracia e os procedimentos rígidos
9. Recompensar e / ou promover as pessoas/equipas inovadoras

Avaliação do desempenho no campo da inovação

Freire (2002:115), sugere que as ideias sejam alvo de avaliação da sua viabilidade, e capacidade de inovação através de uma “análise sumária do seu valor tecnológico e capacidade de inovação”. O autor refere que, se uma ideia for “considerada muito inovadora do ponto de vista tecnológico mas potencialmente difícil de operacionalizar, não deve passar para a fase da avaliação da gestão antes de ser reformulada para se tornar mais viável”. De igual modo, se a ideia parecer fácil de operacionalizar mas acrescentar pouco valor em termos tecnológicos não deverá passar para a fase da avaliação da gestão antes de ser reformulada para se tornar mais inovadora.

Para a avaliação da inovação, Drucker (1997:172) propõe que, os projetos de inovação sejam analisados quanto aos resultados que geram, face às expectativas que lhes deram origem. Este aspeto, indicará a qualidade e a fiabilidade dos planos de inovação. O mesmo autor, sugere ainda, a realização de exames sistemáticos ao conjunto de esforços de inovação em curso, com vista, ao seu controlo e/ou ajustamento dos respetivos planos. Por último, sugere a avaliação dos esforços globais de inovação por quinquénios, face aos objetivos de inovação da empresa, face ao seu desempenho, e posição de mercado.

5. As dinâmicas de inovação em Portugal

Na sequência da estratégia de Lisboa, que definiu o conhecimento e inovação como elementos-chave para o desenvolvimento da competitividade intranacional dos países da UE da euro-região (OPDIE & Territorial, 2007), foi implementado em Portugal um instrumento estatístico de medida da inovação empresarial, o *Community Innovation Survey* (CIS), sendo aplicado pelo Eurostat, segundo as definições do Manual de Oslo. Um segundo instrumento, o *European Innovation Scoreboard* (EIS) foi também implementado na UE, com o objetivo de avaliar e comparar o desempenho entre Estados-Membros.

Em Portugal, foi ainda criado um instrumento de apoio à inovação nas organizações, o Sistema *Innovation Scoring* gerido pela COTEC Portugal - Associação empresarial para

a Inovação e pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento) que visa estimular as empresas a desenvolverem a inovação de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz. A aplicação desta ferramenta visa ainda contribuir para a reflexão estratégica das empresas, ou outras organizações, sobre os seus processos de inovação, permitindo conhecer de forma mais aprofundada as diferentes dimensões que sustentam tais processos e identificar áreas de potencial melhoria. O Sistema *Innovation Scoreboard* possibilita às organizações o diagnóstico, medição, e interrogação quanto ao desempenho no domínio da inovação e qual o seu potencial de desenvolvimento. Com base neste sistema, as organizações poderão diagnosticar, medir e questionar de uma forma mais adequada o seu desempenho e o seu potencial de inovação.

Importa referir que, em 2008 foi criado, em Portugal, o FINOVA – Fundo de Apoio ao Financiamento à Inovação, gerido pela PME Investimentos, para gestão de apoios e financiamentos às empresas nacionais, com vista ao desenvolvimento de atividades cabimentadas no lastro da investigação, desenvolvimento e inovação.

Segundo dados da Agência de Inovação (Adi, 2014:4), constantes do relatório “*Portugal grows in innovation performance*”, Portugal recuperou na última década, de forma notável, o atraso no domínio da inovação face à média dos países da UE27, registando uma evolução positiva no investimento empresarial em R&D face ao PIB (Produto Interno Bruto), no número de pessoas em atividades de investigação, e no aumento do números de pessoas no ensino superior.

CAPITULO III – DO EMPREENDEDORISMO AO INTRAEMPREENDEDORISMO

1. O conceito de empreendedorismo

Vários autores, tais como, Higgs (1959), Fillion (2000) e Hashimoto (2006), atribuem a Richard Cantillon a primeira utilização do vocábulo *entrepreneur* (Antonioli, 2007:52).

Importa referir que, da diversidade conceptual em torno da temática do empreendedorismo, se verificam duas correntes de pensadores: os economistas e behavioristas. Na corrente economicista, destacamos os contributos de Say (2014) e Schumpeter (1934; 1942), e nos behavioristas, o contributo de McClelland (2010).

No Relatório GEM (*Global Entrepreneurial Monitor*), referente ao ano 2012, o empreendedorismo é definido como da seguinte forma: “O processo de empreendedorismo é uma tarefa complexa que é afectada por muitos factores, incluindo as atitudes predominantes numa sociedade, a taxa de atividade e o tipo de oportunidades disponíveis, e o crescimento das aspirações dos empreendedores” (GEM, 2012).

Audrestch et al. (2002:3), explicam que, parte da dificuldade na definição de empreendedorismo deve-se ao facto de ser um conceito multidimensional que abrange uma série de campos: gestão, finanças, psicologia, sociologia, economia, ciências políticas, e geografia, sendo um fenómeno que, atravessando fronteiras, assume diferentes formas de expressão (individual, grupal, empresarial) e diferentes amplitudes, de acordo com as diferenças, industriais, culturais, geográficas e temporais. Os mesmos autores enaltecem ainda o papel social dos pequenos empreendimentos, os quais afirmam serem responsáveis pela criação de novos empregos, e promotores da estabilidade social, reconhecendo-lhes o contributo que prestam à inovação, e o seu poder competitivo, contrariamente ao defendido por académicos como Galbraith (1967) e Schumpeter (1942).

Para Kao (1989:91) empreendedorismo é a tentativa de criação de valor através do reconhecimento de oportunidades de negócios, fazendo a gestão da tomada de risco,

apropriada para a oportunidade, através das habilidades comunicativas e de gestão para mobilizar recursos humanos, financeiros e recursos materiais necessários para trazer um projeto para fruição. “Empreendedor é alguém que é responsável por uma oportunidade e tem uma sensação de liberdade, tanto pessoal como em termos organizacionais para agir sobre essa oportunidade” (Kao, 1989:17).

Mintzberg (2007:167) refere-se ao empreendedorismo como a atividade exercida por um indivíduo empreendedor que assume os seus próprios riscos para daí obter ganhos pessoais.

Baumol (1993:8) define empreendedorismo como “qualquer membro da economia cujas atividades são, de alguma forma diferentes, e implicam o uso da imaginação, ousadia, criatividade, liderança, persistência e determinação na busca de riqueza, poder e posição” (Baumol, 1993:8). O autor, refere ainda que, o papel do empreendedor, está relacionado com a localização de novas ideias e com o trabalho de colocá-las em prática. O empreendedor deve liderar, e talvez até inspirar. O autor sustenta ainda que, qualquer inovação, mesmo que, puramente tecnológica, ou apenas uma modificação na forma de organização, exigirá sempre iniciativa empreendedora numa fase introdutória.

Sarkar (2010:27) sustenta que o empreendedorismo é a aplicação de uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez poderá tomar várias formas: um novo produto, um novo método de produção, abertura de um novo mercado, aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais, e a constituição de uma empresa.

Outra base explicativa do conceito de empreendedorismo, seguidora da corrente economicista, é proposta por Audretsch et al. (2002:3) que desenvolveram a “Teoria Eclética do Empreendedorismo” (*The Eclectic Theory of Entrepreneurship*).

Teoria Eclética do Empreendedorismo

A “*Eclectic Theory of Entrepreneurship*” (Teoria Eclética do Empreendedorismo), de Audretsch et al. (2002:3), defende que, o nível de empreendedorismo convencional, varia de acordo com a eficiência dos mercados, em que por um lado temos a oferta (*s-supply*), isto é, a perspetiva do mercado do trabalho. E, do outro, temos a procura (*d-demand*),

como a perspetiva de mercado do produto/serviço e a sua capacidade de adoção de novos produtos pelo mercado. Estas perspetivas são também conhecidas como os fatores “*push*” e “*pull*” de mercado.

Ao mesmo tempo, esta teoria refere que o empreendedorismo pode ser analisado ao nível micro, meso e macro:

Tabela 8 - Níveis de Análise do Empreendedorismo

Níveis de Análise do Empreendedorismo					
Micro		Meso		Macro	
Domínios	Características	Domínios	Características	Domínios	Características
Motivações	Motivações pessoais	Oportunidades	De Ganho / Lucro	Fatores ambientais	Tecnologia
Fatores pessoais:	Traços psicológicos		De Entrada / saída de mercado		Variáveis económicas e culturais
	Nível de formação académica				Regulamentação governamental
	Experiência profissional				
	Competências				
	Ativos (<i>assets</i>)				
	Antecedentes familiares				

Fonte: Audrestch et al. (2002:3)

Na visão holística, implícita no ecleticismo desta teoria, importa referir a valorização da dimensão económica, de base Schumpeteriana, pelo foco no mercado, e em particular nas suas oportunidades, de introdução de novos produtos/serviços.

2. O conceito de intraempreendedorismo e a sua evolução

O conceito de intraempreendedorismo é tacitamente abordado no relatório GEM, pois este aborda o tema do empreendedorismo nas organizações com origem nos colaboradores (*employee entrepreneurs*). Aliás, o relatório GEM (2011:4) dedicou especial atenção à pesquisa sobre o empreendedorismo dentro das organizações, estimando que, cerca de 46 milhões de colaboradores, nos 54 países estudados, desempenham um papel fundamental pela atividade empreendedora (EEA –

entrepreneurial employee activity) que desenvolvem, afirmando ainda, uma correlação desta com o ambiente empresarial.

Porém, o intraempreendedorismo é descrito por Kuratko e Hodgetts (1995:121), como o processo de criação de inovação dentro do ambiente organizacional.

Para Pellman e Pinchot (1999:2), a atividade intraempreendedora (*intrapreneuring*) são todas as inovações diárias que tornam a empresa mais ágil na resposta aos seus clientes e que têm como ponto de partida uma ideia, uma vontade de superação, ou de simplesmente prestar um serviço de forma mais rentável. O autor salienta que, qualquer inovação, requer, a vontade da pessoa intraempreendedora em assumir o comando, e a persistência incansável para fazer acontecer.

Mais recentemente, Sarkar (2010:36) refere que o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo (*corporate entrepreneurship*) é um processo de geração de empreendedorismo em empresas existentes.

As preocupações com a gestão do intraempreendedorismo, também conhecido por empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno, bem como, as preocupações quanto aos profissionais intraempreendedores, é postulado por Lozinsky (2010:23), como uma preocupação central das empresas no século XXI, atendendo a que, as organizações se encontram atualmente, em busca de, diferenciação (na indústria e mercados onde atuam), de aumento das suas carteiras de clientes e negócios, e aumento dos lucros.

Com a temática do intraempreendedorismo, surgem novos conceitos conexos. Um deles é o de "intraempresa" (ou "*intraprise*"). O conceito de "*intraprise*" apresentado por Pellman e Pinchot (1999:3), refere-se a uma empresa dentro de uma empresa ("*an enterprise inside an enterprise*"), como forma de explicar aquilo que os intraempreendedores estão a criar na empresa onde trabalham, independentemente deste empreendimento se tratar de um novo produto, serviço ou processo.

Outro novo conceito associado ao intraempreendedorismo é o de "intracapital". Kuratko e Hodgetts, (1995:104) afirmam tratar-se da utilização de capital de risco interno para a constituição de um fundo para servir projetos intraempreendedores.

Bosma et al. (2013:5-6) propõem outra linha teórico-conceitual, ao distinguirem os três conceitos: (i) empreendedorismo corporativo; (ii) intraempreendedorismo; e (iii) atividade empreendedora dos colaboradores (*entrepreneurial employee activity*). Para estes autores, o empreendedorismo corporativo, refere-se a um processo *top-down*, que tem origem numa estratégia de gestão de difusão de esforços e iniciativas para o desenvolvimento de novos negócios. Quanto ao intraempreendedorismo, corresponde à iniciativa individual dos colaboradores, sendo por isso, um processo *bottom-up*, no qual, o intraempreendedor desenvolve iniciativas individuais de proatividade laboral.

Quanto ao denominado, relacionam-no com o conceito de comportamento empreendedor (*entrepreneurial behaviour*), e esclarecem trata-se de atividades iniciadas pelos níveis máximos da hierarquia organizacional (*top levels*), e simultaneamente, pelos níveis mais baixos dessa mesma hierarquia (*bottom levels*), tendo como objetivo, o desenvolvimento de novas atividades de negócio.

Bosma et al. (2013:6) referem ainda que, o EEA e o intraempreendedorismo partilham características comportamentais chave: (i) a proatividade; (ii) a tomada de iniciativa; (iii) a prosciuração de uma oportunidade, e de algum elemento introdutor do fator novidade; e (iv) as limitações de contexto face à estrutura e hierarquia intra-organizacional e empresarial. Por outro lado, reconhecem diferenças. O intraempreendedor é: (i) alguém com iniciativa pessoal; (ii) um indivíduo que realiza pesquisa ativa de informação; (iii) pensa *out-of-the-box*; (iv) é porta-voz das suas ideias; (v) procura tornar as suas ideias em vencedoras (*championing*); (vi) assume a responsabilidade; (vii) procura soluções, e corre algum nível de riscos. Enquanto o EEA: (i) percebe oportunidades; (ii) gera ideias; (iii) desenha novos produtos ou uma recombinação de recursos; (iv) procura influenciar a gestão; (v) adquire recursos; (vi) planeia e organiza.

Intraempreendedor

Para Pellman e Pinchot (1999:22), a pessoa intraempreendedora (intraempreendedor) é alguém que, com base, numa ideia criativa, própria ou de terceiros, assume a responsabilidade na sua empresa de, direção geral da nova ideia (*"self-appointed general manager of a new idea"*), responsabilizando-se pelo seu desenvolvimento, pela constituição de uma equipa, bem como, pela afetação de recursos, e acompanhamento

do projeto até à sua implementação, ou pelo seu acompanhamento após a sua concretização.

Outro autor, Lozinsky (2010), postula também o papel do intraempreendedor para a diferenciação competitiva das organizações. Aliás, este autor refere que, a globalização, e a competitividade crescente dos mercados e das nações, constituem em si mesmo, uma enorme oportunidade para o desenvolvimento da atividade intraempreendedora. O autor esclarece que, o aumento da concorrência, a sofisticação dos meios de controlo e gestão, a necessidade de redução de custos administrativos e operacionais, a externalização de serviços, as aplicações de novas tecnologias, e os processos de consolidação de empresas nos mercados (aquisições e fusões), constituem fatores que permitem aos talentos nas organizações, desenvolverem o seu potencial intrínseco, e aumentar o seu valor nas suas organizações.

Para Sarkar (2010:36) intraempreendedor é uma pessoa que opera com sucesso numa organização estabelecida, ou em parceria, e possuem atributos que não têm outros empreendedores.

O intraempreendedor é ainda descrito, como sendo uma pessoa, com boa formação académica e com uma visão de futuro, que coloca em prática as ideias de um visionário, viabiliza processos de negócio, aumenta a sua produtividade e dos profissionais que consigo colaboram (sob a sua supervisão), aprende novos métodos e tecnologias, esperando o reconhecimento pelos seus esforços e resultados, aspirando a uma vida melhor, com maior conforto, bem-estar e segurança para a sua família (Lozinsky, 2010:41).

Lozinsky (2010:53), refere ainda que, um intraempreendedor é o funcionário que age pensando como um empresário, e que considera o seu espaço na organização como o seu negócio. O autor, afirma tratar-se de uma pessoa motivada para implementar melhorias no negócio, preparado para enfrentar desafios, ultrapassar metas, alcançar objetivos, e contribuir para o sucesso da organização, preocupando-se com uma dualidade, eficiência (menor custo ou tempo) e eficácia (melhor resultado).

3. A cultura intraempreendedora

Tidd et al. (2003:351), referem que, “cultura organizacional” trata-se de um conceito complexo que, equaciona a partilha de um padrão de valores, crenças e regras, que moldam o comportamento individual. Os mesmos autores esclarecem ainda que as estruturas organizacionais são os artefactos visíveis do que poderá ser uma cultura organizacional. Mais acrescentam que, a gestão não pode mudar uma cultura de forma direta, porém poderá intervir ao nível dos artefactos, mudando as suas estruturas e/ou processos, fornecendo modelos e reforçando os estilos de comportamento preferidos.

Os mesmos autores alertam, contudo, para o facto de que, uma “mudança de cultura” deverá estar contextualizada num programa de mudança organizacional, no sentido de uma cultura mais participativa, reforçando ainda a ideia que, um ambiente ou clima criativo, favorece o desenvolvimento sistemático das estruturas organizacionais, das políticas e procedimentos de comunicação, dos sistemas de recompensa e de reconhecimento, da política de formação e os sistemas de contabilidade, de medida e estratégia.

Dornelas (2003:14), alerta para o domínio das culturas ditas segmentalistas nas organizações, denunciando algumas práticas comuns nas organizações que acabam ceifando a identificação e implementação de novas oportunidades, bem como inovações, tais como: (i) o isolamento dos gerentes/executivos de mais alto nível hierárquico do restante da corporação; (ii) a tomada de decisões sem ouvir adequadamente os outros níveis; e (iii) horizonte de curto prazo, buscando-se incessantemente resultados imediatos em projetos com maior teor de risco.

Tidd et al. (2003:351-352), apontam alguns fatores ambientais que contribuem para a asfixia do intraempreendedorismo e inovação organizacional: (i) a predominância de relações verticais; (ii) fraca comunicação lateral; (iii) recursos e ferramentas limitados; (iv) ordens de comando *top-down*; (v) limitação dos canais formais para a mudança e valorização da inovação exterior; e (vi) atividades desfocadas e práticas não planeadas. Os mesmos autores salientam ainda a importância do foco externo, isto é a orientação e abertura para tudo quanto sejam novos estímulos do exterior, e sua captação, comunicação através da organização e garantir que se infiltram no pensamento organizacional.

Autores como, Dornelas (2003), e Pellman e Pinchot (1999), referem a importância da tolerância perante o indivíduo e/ou equipa, intraempreendedora, face ao risco, erro e ao fracasso na tentativa de gerar uma inovação e, a importância do estímulo à continuidade de tentativa de realizar coisas novas. Pois, atendendo a que, o ato de falhar é crítico, mas importante para o ato de criar e inovar.

O quadro seguinte apresenta, de forma comparada, os fatores críticos, para a existência de uma cultura intraempreendedora:

Tabela 9 - Fatores Críticos de Cultura Intraempreendedora

Fatores Críticos de Cultura Intraempreendedora – Visão comparativa entre autores	
Pellman e Pinchot (1999)	Dornelas (2003)
Transmissão da visão e objetivo estratégico	Desenvolvimento e comunicação da visão empreendedora
Apoio aos intraempreendedores	Incentivar e aperfeiçoar a perceção da oportunidade
	Institucionalizar a mudança
	Alimentar a vontade de inovar
Gestores patrocinam a inovação	Investir nas ideias das pessoas
	Compartilhar riscos e recompensas com os colaboradores da empresa
Tolerância ao risco, erros e falhas	Reconhecer a importância e criticidade do erro
<i>Empowerment</i> de equipas multifuncionais	
Tomada de decisão pelos executores	
Tempo discriminado	
Atenção perante o futuro	
Nenhuma transferência de tarefas	
Sem fronteiras	
Forte espírito de comunidade organizacional	

Fonte: Pellman e Pinchot (1999) e Dornelas (2003)

Apesar das diferenças de perspectivas supra apresentadas, os autores convergem parcialmente, pois, ambos afirmam a importância, do patrocínio ou investimento da gestão na inovação, da comunicação da visão intraempreendedora, do apoio ao intraempreendedor e da criticidade da tolerância ao erro, para reforço da cultura intraempreendedora.

4. A caracterização do intraempreendedorismo

Abordamos até este ponto, neste capítulo, os conceitos de empreendedorismo (também denominado de empreendedorismo convencional ou empreendedorismo interno) e o conceito de intraempreendedorismo, contudo, estes carecem de uma destinação conceptual.

Na tabela 10 registamos os pontos comuns (semelhanças) e divergentes (diferenças) entre ambos os conceitos.

Tabela 10 - Caracterização do Empreendedorismo Convencional e do Intraempreendedorismo

Empreendedorismo Convencional:	Intraempreendedorismo:
Semelhanças	
• Reconhecimento, avaliação e exploração de uma oportunidade	
• Têm por objetivo a criação de novos produtos, serviços, processos ou negócios	
• Dependem de um indivíduo empreendedor (que formará uma equipa e implementará um conceito)	
• Requerem do indivíduo empreendedor, a capacidade de articular: - Visão, com capacidade de gestão - Paixão e pragmatismo - Proactividade e paciência	
• Requerem perseverança, resiliência e capacidade de ultrapassar resistências, obstáculos e encontrar soluções inovadoras	
• Requerem estratégias criativas para identificar e afetar recursos ao projeto	
• Definição de estratégias de recuperação do capital investido	
• Têm por finalidade a criação de riqueza	

Diferenças:	
- Objetivo principal: Criação de riqueza - Procura de financiamento - Criação de estratégias e culturas organizacionais - Risco controlado - O retorno é para o empreendedor e para os acionistas	- Objetivo principal: Desenvolver a empresa - Procura de potencial interno - Deve trabalhar dentro de uma outra cultura existente e a oportunidade deve ser coerente com a estratégia da organização - Flexibilidade de funcionamento, mas tem necessidade de uma cultura empresarial conclusiva - Depende da visão estratégica do gestor de topo - Depende do líder do projeto ou empreendedor

Fonte: Pellman e Pinchot (1999) e Dornelas (2003)

Os conceitos (empreendedorismo e intraempreendedorismo) são discrepantes no *locus* da ação, na independência estratégica, no objetivo primário, e no investimento e distribuição dos resultados. Assemelham-se no domínio dos comportamentos, pela adjacência dos indivíduos que registam motivações e/ou características psicossomáticas (estudadas pela psicologia e medicina), emocionais, psíquicas, relacionais, comportamentais, e/ou sociais, em contexto profissional, que os levam para ações proactivas e resilientes de, a partir de algo, refletir, criar, inventar, investigar, desenvolver, empreender, e inovar.

Papel e importância dos intraempreendedores

Para Kao (1989:17), a tomada de decisão individual, de empreender, está diretamente associado a fatores motivacionais do indivíduo, tais como, o desejo de criar algo, e gira em torno do nascimento de novas ideias (de uma nova organização, uma nova visão sobre o mercado, novos valores organizacionais, novos processos de fabrico, novos produtos ou serviços, ou novas formas de gestão).

Para Pellman e Pinchot (1999:16) o intraempreendedor, nem sempre é a pessoa que surge com uma nova ideia. Porém é a pessoa que faz as coisas acontecerem, transformando as ideias em realidade. Este intraempreendedor recruta voluntários para o seu projeto, e cria uma equipa intraempreendedora que o acompanha desde a fase inicial (*early stage*), mantendo-se por vezes, após a implementação ou comercialização da inovação.

Segundo Lozinsky (2010:62), o intraempreendedor, avalia as possibilidades e as práticas do mercado, analisa o grau de maturidade da organização e o seu posicionamento, e define o que lhe parecem ser as melhores propostas de melhoria do negócio e/ou da própria organização.

Perfis de empreendedores

Para Baumol (1993:2) existem dois tipos de perfis de empreendedores. O primeiro, é representado por aqueles que criam, organizam e mantêm em funcionamento uma nova empresa, e o segundo, refere-se ao empreendedor como um inovador, alguém que transforma invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, independentemente de ser a pessoa que cria, ou gere uma empresa.

Pellman e Pinchot (1999:90), dividiram os intraempreendedores em dois perfis: os “*Real Intrapreneurs*” e os “*Promoters*” (os falsos intraempreendedores). Os *Real Intrapreneurs* classificam-nos de, persistentes, analíticos e intuitivos, honestos nas suas opiniões, assumem riscos moderados, e estão orientados pela visão e vontade de fazer acontecer nos projetos em que estão envolvidos. Quanto aos *Promoters*, afirmaram serem pessoas com desejo de poder e de estatuto, e encaram o empreendedorismo como uma forma de alcançar os seus objetivos (maiores salários, mais poder e visibilidade e/ou um orçamento maior), assumem riscos elevados, possuem opiniões flexíveis, são analíticos e intuitivos e, por vezes, “*desonestos na venda*” das suas ideias e projetos para serem bem-sucedidos.

Tidd et al. (2009:349), salientam os diferentes papéis assumidos nas “superequipas”: o “planta” (alguém muito criativo, que é uma fonte de ideias novas), o “investigador de recursos”, o “moldador” e o “acabador/finalizador”. Os autores alertam ainda para a importância dos “patrocinadores”, aqueles indivíduos que têm o poder e influência para

afastar muitos dos obstáculos à dinâmica de empreendimento, afirmando que, não necessitam possuir conhecimento técnico específico para intraempreender, apenas necessitam de acreditar no potencial do projeto.

Lozinsky (2010:81), classificou os empreendedores, em dois perfis, complementares: (i) o Especialista; e (ii) o Generalista (Tabela 11).

Tabela 11 - Perfis de intraempreendedores

PERFIS DE INTRAEMPREENDEDORISMO	
Especialista	Generalista
Pontos Fortes: - Domínio do assunto - Experiência prática Pontos Fracos: - Necessidade de desenvolvimento da visão estratégica - Requer atualização de conhecimentos técnicos (atendendo a que a novas ideias e transformações surgem constantemente no mercado)	Pontos Fortes: - Capacidade de gestão de pessoas e outros recursos - Capacidade de planejamento e envolvimento em procedimentos administrativos - Conhecimento dos clientes e fornecedores Pontos Fracos: - Melhorar a eficiência organizacional

Fonte: Lozinsky (2010:79)

A definição dos perfis de intraempreendedores, pelos autores supra referidos, possibilita-nos uma distinção das competências atuais e do seu potencial residente, dos recursos humanos da organização, permite-nos realizar uma gestão mais eficiente do intraempreendedorismo, e o desenvolvimento do processo da inovação.

Mitos sobre as motivações dos empreendedores e intraempreendedores

Para Pinchot (1987:14-19) alguns dos mitos sobre os empreendedores têm transitado para os intraempreendedores, em virtude da semelhança destes, facto que tem condicionado, nalguns casos, a impressão que, os pares e/ou superiores, têm dos intraempreendedores.

Tabela 12 - Mitos sobre os empreendedores e intraempreendedores

Mitos	Factos
Mito nº 1: A principal motivação de um intraempreendedor é o desejo de riqueza, daí que, o dinheiro seja o seu objetivo principal.	Facto: A principal motivação dos intraempreendedores, é o processo de inovação. A liberdade e a capacidade de inovar são as suas principais motivações, enquanto, o dinheiro é apenas uma ferramenta (o <i>intracapital</i>), e em simultâneo, um símbolo de sucesso do seu empreendimento.
Mito nº 2: Os intraempreendedores correm riscos elevados, pelo que, se assemelham a jogadores que fazem grandes apostas.	Facto: As ações tomadas pelos intraempreendedores poderão considerar-se de risco moderado, pois as ideias são maturadas, e alvo de cálculo e análise de riscos.
Mito nº 3: Os intraempreendedores têm défice de competências analíticas.	Facto: Os intraempreendedores são extremamente analíticos, percebem a inovação e as necessidades de mercado.
Mito nº 4: Os intraempreendedores têm falta de ética e moral, pelo que, que o que importa é ter sucesso, e não importa como o alcançam.	Facto: Numa sociedade atual, altamente exigente, informada, e crítica, os intraempreendedores deverão ter fortes convicções éticas e morais que sejam consistentes com as expectativas da sociedade. Caso contrário não sobreviverão no mercado.
Mito nº 5: A maioria dos intraempreendedores, têm uma atitude sedenta de poder e estão mais interessados na construção de um império, tão rapidamente quanto possível.	Facto: A maioria das empresas intraempreendedoras, são pequenas e conservadoras e estão mais interessadas no lucro e crescimento do que na construção de um império. O foco é fazer bem em vez de fazer grande.

Fonte: Pinchot (1999:21-24)

5. O processo de intraempreendedorismo e a sua gestão

Sarkar (2010:26) refere que, o intraempreendedorismo poderá ser a chave, nas próximas décadas para a inovação e criação de valor nas organizações, através de novos projetos, pensados e desenvolvidos pelo capital humano, fora dos centros de R&D. O mesmo autor refere ainda que é fundamental as organizações aproveitarem o conhecimento e experiência dos seus funcionários e colaboradores para inovarem, e poderem competir nos mercados com as suas congéneres.

Kuratko e Hodgetts (1995:94;102), reforçam a ideia de que, uma filosofia intraempreendedora (*"entrepreneurial thinking"*), conduz, em regra, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à expansão e crescimento da organização, à manutenção de uma postura competitiva, ao desenvolvimento de um clima propício para os grandes empreendedores, e ajuda a empresa a motivar e manter os seus melhores profissionais.

Referimos acima a importância do intraempreendedorismo para as organizações no século XXI. Por isso, importa olharmos para o conceito de *"entrepreneurial management"* (gestão do empreendedorismo) introduzido por Kuratko e Hodgetts (1995:30), e entender o valor intrínseco da atividade intraempreendedora, que é importante ser gerida e aproximada da estratégia organizacional. Pellman e Pinchot (1999:25) referem igualmente a importância do alinhamento do intraempreendedorismo com a estratégia da empresa. Por isso, aconselham a que, nas organizações, os líderes partilhem a estratégia, com os seus colaboradores, bem como, comuniquem de forma clara e transversal os objetivos organizacionais. Os mesmos autores propõem ainda a implementação nas organizações de um Programa de Intraempreendedorismo, para aumento do potencial inovador de cada organização, assente em quatro parâmetros:

1. Partilha da estratégia de negócio, como forma de orientação da inovação;
2. Criar canais de implementação (dirigidos aos intraempreendedores) com ideias que poderão estar alinhadas com a estratégia;
3. Apoiar o lançamento de intraempresas, com patrocinadores, formação e *coaching*;
4. Diagnosticar e melhorar o clima para a inovação.

Complementarmente, Kuratko e Hodgetts (1995:110), propõem o desenvolvimento de uma “estratégia empresarial de intraempreendedorismo” (*corporate intrapreneurial strategy*) assente em:

1. Partilha da visão de inovação, que os líderes pretendam alcançar;
2. Encorajamento da inovação, e o uso do indivíduo “empreendedor”; como ferramenta para o desenvolvimento da inovação;
3. Estruturação de um clima intraempreendedor que permita o surgimento de atividades intraempreendedoras, que permitam o florescimento de novas ideias, num ambiente inovador;
4. Implementação de um programa de formação em intraempreendedorismo, o “ITP - *Intrapreneurship Training Program*”, com os seguintes conteúdos temáticos:
 - a) Revisões de conceitos de comportamento organizacional e de gestão, e definições de intraempreendedorismo e conceitos conexos;
 - b) Um módulo para definição e estímulo da criatividade individual;
 - c) Análise da literatura e estudos alusivos ao intraempreendedorismo;
 - d) Avaliação da cultura organizacional (“*assessment of current culture*”);
 - e) Planeamento do intraempreendedorismo na empresa como um processo de “*business planning*”;
 - f) Planeamento da ação (*action planning*) para desenvolvimento do intraempreendedorismo nos seus locais de trabalho

Kuratko e Hodgetts (1995:110) propõem ainda a aplicação de um instrumento de validação da eficácia dos programas de gestão do intraempreendedorismo, o IAI (*Intrapreneurship Assessment Instrument*), com uma finalidade psicométrica, de representação dos principais fatores climáticos (na organização) de intraempreendedorismo.

Lozinsky (2010:91) propõe ainda a realização de uma gestão ativa de talentos, assente nas seguintes medidas:

1. Identificação dos recursos humanos que constituem os talentos da organização, traçar os seus perfis e as suas competências;
2. Acompanhamento, e formação de talentos;

3. Orientação dos gestores para a retenção de talentos;
4. Realização de estudos técnicos pelas áreas de recursos humanos nas organizações que identifiquem, o nível de satisfação dos talentos perante as condições e desafios profissionais, a perceção de reconhecimento do mérito profissional pela empresa, possibilidades reais de progressão de carreira, dificuldades na execução do trabalho (informação, processos, sistemas) e o ambiente e clima organizacional.

O mesmo autor, propõe ainda, a implementação de um modelo de gestão da performance associado a um sistema de recompensas, que fomente o empreendedorismo interno, e que permita fazer uma melhor gestão do conhecimento (captura, retenção e disseminação) relevante para o negócio da empresa.

6. O intraempreendedorismo em Portugal

O Relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2012 afirma que as economias da UE apresentam uma interessante distinção entre as regiões sul e norte. Países nórdicos, tais como, a Dinamarca, Estónia, Finlândia, Noruega e Suécia registam uma elevada perceção de oportunidade, mas geralmente apresentam menores capacidades empreendedoras. Algumas economias do Sul da Europa, como a Grécia, a Hungria, Itália, Portugal e Espanha, por outro lado, tendem a ter avaliações de oportunidade baixas, porém registam uma atividade empreendedora mais elevada.

Se considerarmos, no caso português, o indicador "*nascent entrepreneurship rate*" é inferior ao da média da UE27, ao mesmo tempo que regista valores alinhados com a média europeia no indicador "*discontinuation of businesses*". Assim, o número de projetos organizacionais emergentes (*New Venturing*) em Portugal, é inferior à média europeia, ao mesmo tempo, encontra-se em linha, com os indicadores de encerramento de negócios. Também a taxa de empreendedorismo TEA na fase "*early stage*" se encontra alinhada com os restantes Estados-Membros.

Tabela 13 - Atividade empreendedora em Portugal, UE e no Mundo

	Nascent Entrepreneurship Rate	Early Stage Entrepreneurial Activity) – TEA	Discontinuation of Businesses
Portugal	4	8	3
UE27 (média)	5	8	3
EUA	9	13	4
Região Ásia Pacífico e Sul e Ásia do Sul (média)	5	10	3
Região da América Latina e Caraíbas (média)	11	17	5
Região de Norte África e Médio Oriente (média)	4	8	6
Região da África Subsariana (média)	15	28	16

Fonte: Relatório GEM (2012)

Se os indicadores de Portugal, quanto à atividade empreendedora registam desempenhos modestos quando analisados de forma comparativa, inseridos na região europeia (da UE27), contudo, a própria União Europeia, regista fracos indicadores de empreendedorismo convencional, quando comparada com a economia norte-americana, e mesmo com a média dos países das regiões asiática, africana, e sul-americana.

Importa, contudo, referir que, o relatório GEM (2012) se centra exclusivamente no empreendedorismo convencional, não fazendo qualquer referência expressa ao intraempreendedorismo.

Atualmente, a informação disponível sobre a temática do intraempreendedorismo em Portugal é muito escassa. À semelhança do Relatório GEM (2012), o Instituto Nacional de Estatística (INE), também não possui quaisquer dados publicados sobre o intraempreendedorismo em Portugal, relativo às empresas, à administração pública (central ou local), ou sobre quaisquer outras formas de organização, tais como,

associações, fundações, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), ou organizações não-governamentais (ONG).

A AGEP - Agência para o Empreendedorismo em Portugal, e a YEI.A - Agência para o Empreendedorismo e Inovação, também não dispõem de informação sobre a atividade intraempreendedora em Portugal.

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), sob a tutela do Ministério da Economia, e o Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação (CNEI), este último, um órgão consultivo do Governo de Portugal, ambos organismos com responsabilidades nacionais em matéria de empreendedorismo, não produzem até à data, qualquer registo informativo histórico sobre o intraempreendedorismo no país.

O primeiro estudo conhecido sobre a temática do intraempreendedorismo foi apresentado em Novembro de 2012. Denominado de “*INTRAprenurship in Portugal*” este fora realizado pela Plataforma para a Educação do Empreendedorismo em Portugal (PEEP), e pela Câmara de Comércio Americana em Portugal (AMCHAM), e copatrocinado pela Fundação Luso-Americana (FLAD).

Duarte et al. (2013:192), realizaram um estudo sobre o intraempreendedorismo em Portugal, na região do Vale do Sousa, em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), no qual, comparam esta região, com a província de Lublin, na Polónia. Estes investigadores concluíram que, a região do Vale do Sousa, caracteriza-se por um tecido empresarial composto por 97% de micro e pequenas empresas e 3% de médias empresas, e onde os níveis de intraempreendedorismo são baixos.

Tabela 14 - Níveis de Intraempreendedorismo em Portugal

Níveis de Intraempreendedorismo	Portugal (Região do Vale do Sousa)	Polónia (Região de Lublin)
Very low level	2%	0,90%
Low level	59,20%	20%
Moderate Level	33,60%	60%
Good Level	5,20%	17,20%
Very Good Level	-	1,90%

Fonte: Duarte et al. (2013:192)

Neste estudo, identificaram, apenas, 5,20% de empresas com bons níveis de intraempreendedorismo, contra os 33,60% de níveis moderados de atividade intraempreendedora e 61,20% de baixos, ou muito baixos, níveis de intraempreendimento. Os dados nacionais, comparados com a região polaca em estudo, evidenciam que, os indicadores de desempenho intraempreendedor em “*moderate level*”, “*good level*” são mais fracos, e verificando-se, de uma forma geral, uma capacidade mais reduzida de intraempreendedorismo na região portuguesa.

Um estudo semelhante realizado por Lopes et al. (2013:59), analisa, de forma comparativa, a cultura intraempreendedora entre empresas portuguesas e brasileiras, do sector industrial. O estudo classifica as empresas quanto ao seu nível de culturalidade intraempreendedora em: IE (intraempreendedor); MIE (medianamente intraempreendedor) e PIE (pouco intraempreendedor).

Neste estudo as respostas são pontuadas, consoante as evidências de comportamentos, e cotadas da seguinte forma: Sempre (10 pontos), Frequentemente (8 pontos) ou Raramente (4 pontos). No final do questionário as empresas IE deveriam ter uma pontuação entre 200-250 pontos, as MIE de 101-199 pontos e as PIE de 0-100 pontos. Os resultados apontaram para que, a maioria das empresas portuguesas estivessem classificadas com MIE (medianamente intraempreendedoras), porém as respostas que contribuíram mais negativamente para a classificação das empresas portuguesas, foram as respondidas às seguintes perguntas do questionário referido:

1. Os funcionários podem escolher os seus próprios projetos?
2. As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?
3. A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas por funcionários?
4. A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas?

Este estudo aponta como principais obstáculos em Portugal para o desenvolvimento de culturas organizacionais mais intraempreendedoras, a centralidade das decisões e a

reduzida autonomia dos colaboradores, o distanciamento face aos resultados, a falta de monitorização e avaliação da performance intraempreendedora, e falta de mecanismos de compensação e de recompensa dos intraempreendedores.

Entenda-se deste modo, o intraempreendedorismo como um factor decisivo para a competitividade empresarial no século XXI. Aliás, como sustenta Brandão (2008:120) “no sentido atual século XXI, não deve ser entendido como um dado exterior ao Homem, mas sim, como uma sua escolha e construção”.

Logo, a inovação é sem dúvida um desafio decisivo para a gestão empresarial no século XXI em geral, e por isso, o intraempreendedorismo em particular, assume uma importância acrescida no seio de cada organização, na relação dos subsistemas da organização com os seus recursos humanos.

Neste contexto, realiza-se nesta dissertação um estudo de caso na organização AXA em Portugal (que de seguida se sustenta), que visa aferir o seu desenvolvimento intraempreendedor e de inovação face aos níveis percecionados pelos seus colaboradores da tipologia da sua cultura intraempreendedora.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

1. Enquadramento da AXA – Organização Objeto de Estudo

A AXA é uma empresa seguradora multinacional pertencente a um grupo empresarial com a mesma designação, atuando nos ramos de Pessoas e Danos (mais conhecidos por ramos vida e não vida) e na gestão de ativos financeiros (AXA, 2014).

1.1. Resumo Histórico da AXA em Portugal

A história da AXA em Portugal remonta ao ano de 1835 quando foi criada a segurança (primeira companhia do Grupo Douro) em Portugal. Em 1853 surgiu a Companhia de Seguros Garantia e, trinta anos depois em 1883 foi criada uma representação da L'Urbaine-Vie em Portugal.

Em 1968 a L'Urbaine-Vie passa a integrar uma vasta rede seguradora de nível mundial, a UAP - L'Union des Assurances de Paris - (resultado da fusão entre L'Urbaine, L'Union e La Séquanaise) e em 1979 dá-se a fusão de cinco seguradoras (Douro, Tagus, Argus, Mutual e Ourique) que dão origem à Companhia de Seguros Aliança Seguradora, EP.

Em 1989 as delegações gerais da UAP passam a sociedades de direito local, surgindo as designações UAP Portugal - Companhia de Seguros de Vida, S.A. e a UAP Portugal, Companhia de Seguros, S.A., com sede em Lisboa.

Em 1991 a Aliança Seguradora S.A. é privatizada a 51%. Nesse momento, os maiores acionistas da Aliança Seguradora, da Garantia e da UAP Portugal (Vida e Não Vida) decidem juntar as suas actividades e estabelecem um protocolo para a criação do Grupo Segurador Aliança UAP.

Em 1997 a Aliança UAP muda de nome e de imagem depois da fusão entre a AXA e a UAP, em França, passando a designar-se AXA Portugal, fazendo parte do Grupo AXA.

1.2. A AXA Portugal no século XXI

A AXA Portugal é hoje em dia a terceira companhia no ramo vida e a sétima nos ramos não vida no mercado português. Em 2001, o volume de negócios situou-se nos 471 milhões de euros, ocupando a quarta posição do *ranking* nacional, sendo ainda considerada a melhor companhia de seguros a nível mundial e em 2003 a AXA conta com 876.500 clientes particulares e empresas. Neste ano, o volume de negócios da empresa atingiu os 476 milhões de euros. Em 2004, com um crescimento de 6,8%, a AXA Portugal atinge os 506 milhões de euros de volume de negócios (AXA, 2014).

No ano de 2006 foi criado o Centro de Serviço a Clientes, no edifício do Entrepasto, em Lisboa, integrando várias empresas do Grupo AXA em Portugal: Produção, Sinistros, *Contact Center* e Seguro Directo. No mesmo ano foi criada a AXA Tech em Portugal, a primeira empresa do Grupo AXA comum aos países da Região Mediterrânica e que presta apoio no âmbito das infraestruturas de tecnologias e informação.

Em 2007 a empresa foi reconhecida através da Menção Honrosa do Prémio “Igualdade é Qualidade”, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. No mesmo ano, e pela primeira vez no mercado português, a AXA Portugal e o Instituto Superior de Economia e Gestão lançam a Certificação de Especialistas em Sistemas Privados de Reforma, tendo em vista a preparação da rede de distribuição para um aconselhamento mais profissional aos Clientes em matéria de reforma. Também em 2007 a AXA Portugal torna-se patrocinador oficial da equipa principal do Sporting Clube de Braga e, de forma pioneira no futebol português, dá o seu nome ao estádio do Clube que passa a designar-se “Estádio AXA”.

Em 2008 foi publicado o primeiro relatório de sustentabilidade da AXA Portugal que foi o Primeiro do mercado segurador. No mesmo ano a marca AXA reposiciona-se no mercado com uma nova imagem e uma nova assinatura – Redefinimos Standards e é reconhecida como Empresa Mais Familiarmente Responsável pela Consultora Delloite e pela Escola de Direcção e Negócios, pelo seu empenho em promover o bem-estar dos seus colaboradores.

Em 2010, a Companhia foi reconhecida, no campo da Responsabilidade Corporativa: Prémio Cidadania das Empresas e das Organizações, da PWC e da Escola de Direcção

e Negócios AESE; Prémio Igualdade é Qualidade, atribuído pela CITE e Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), entre outras distinções.

Em 2011, ocorreu a mudança da sede da AXA Portugal (Companhia de Vida, SA) para o Edifício AXA no Parque das Nações (AXA, 2014).

A AXA que, em 2013 foi distinguida, pelo quinto ano consecutivo, como a melhor marca mundial de seguros no *ranking* da Best Global Brand, desenvolvido pela Interbrand, encontra-se diretamente representada em Portugal, por três sociedades anónimas, sediadas em Lisboa e Porto, por um agrupamento complementar de empresas (ACE) que presta apoio às sociedades, e por uma fundação:

- AXA, Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A.
- AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.
- AXA Real Estate Investment Managers, Exploração de Imóveis, S.A.
- AXA, Centros de Serviços a Clientes, ACE
- Fundação AXA Corações em Ação

De forma indireta, encontra-se representada em Portugal, através de cinco Agrupamentos Europeus de Interesse Económico (AEIE):

- AXA Group Solutions, Soluções Informáticas, AEIE
- AXA Group Solutions Paris, Société Anonyme (Sucursal em Portugal)
- AXA Technologie Services Mediterranean Region, AEIE
- AXA Meditteranean Services, AEIE
- AXA Mediterranean Systems, AEIE

No código de deontologia profissional do Grupo AXA (2014), verificamos que, a inovação é um dos valores organizacionais, o qual, descrevem como a procura de novas formas de melhorar e acrescentar valor à atividade da empresa. Verifica-se assim, uma aproximação da estratégia da empresa à nova concepção teórica da inovação (“inovação com valor”) sustentada pelos autores Kim e Maugborne (2011). Complementarmente, a AXA declara no mesmo documento, o seu compromisso de “inovação social” perante a

sociedade, e perante os seus colaboradores, de assegurar um ambiente organizacional dignificante, que promova o desenvolvimento das suas competências.

Um exemplo das orientações estratégicas acima referidas, é o programa “Investigação e educação para a redução dos riscos”. O Grupo AXA desenvolveu um fundo de apoio à investigação científica em três vertentes: riscos ambientais, riscos relacionados com a vida e riscos socioeconómicos, através do qual, financiam vários projetos de investigação nestas áreas.

O Grupo AXA lançou também em 2012, um concurso a nível internacional para premiar os projetos mais inovadores dos seus colaboradores, o *Innovation Awards*, tendo ainda em Portugal, com a colaboração da Câmara do Comércio Luso-Francesa criado o “Troféu Inovação” para apoiar projetos empreendedores luso-franceses.

A política de remunerações do Grupo AXA, não refere, contudo, qualquer mecanismo de recompensa das atividades de I&D, e/ou de inovação, por parte dos colaboradores da empresa, nem de qualquer compensação da atividade intraempreendedora.

2. Relevância da investigação

O intraempreendedorismo é hoje percebido como sinónimo de competitividade empresarial, sendo por isso, uma preocupação central das empresas no século XXI (Lozinsky, 2010:23).

Aliás, a visão humanista sobre as organizações (antropocentrismo), que entende o capital humano como um recurso chave, nomeadamente, para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, parece assumir uma importância crescente, e dominante, face à perspetiva tecnocêntrica postulante da mudança tecnológica (Kovács; 1993:1).

Os novos desafios que se colocam à gestão empresarial comportam a necessidade de inovar para competir, não apenas na técnica e tecnologia, mas de forma mais ampla, nomeadamente, nos processos organizacionais, nos modelos de negócio e de gestão, e nos produtos e serviços. O contributo dos indivíduos e grupos de trabalho, nas organizações, é neste contexto, determinante para o futuro das mesmas, assim como, o

seu conhecimento, e o potencial intrínseco das suas competências técnicas e comportamentais.

A capacidade de empreender e inovar das organizações está incontornavelmente dependente dos recursos organizacionais, sobretudo dos recursos humanos. Por essa razão, as empresas deverão prestar particular atenção aos subsistemas de gestão dos seus recursos humanos, e dentro deste, à motivação e *empowerment* dos seus colaboradores. Todavia, às empresas compete ainda, integrar a inovação e o intraempreendedorismo na sua estrutura, nos hábitos comportamentais e na cultura organizacional, desenvolver sistemas de gestão do intraempreendedorismo e da inovação, e dotar a organização com as condições que sejam impulsionadoras do aparecimento de projetos de empreendedorismo corporativo, de forma duradoura.

Este estudo de caso pretende aferir, a existência de condições culturais na organização, favoráveis/desfavoráveis ao desenvolvimento do intraempreendedorismo e da inovação.

3. Estratégia Metodológica

Freixo (2012:84) refere que, os principais objetivos da ciência, são, a análise, explicação, previsão, e interação/ação sobre a realidade, e que estes só poderão ser obtidos através do método científico. O mesmo autor refere que, o conhecimento científico, se traduziu ao longo do tempo, em três concepções: a racionalista, a empirista, e a construtivista.

Hill e Hill (2012:19) esclarecem que, a investigação empírica pressupõe a recolha de dados. Os dados mostram tratar-se de, informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis fornecidas por uma ou mais entidades. A análise das observações tem como finalidade compreender melhor o fenómeno a estudar e tem por objetivo o enriquecimento do conhecimento na área em investigação.

Hill e Hill (2012:41) afirmam ainda que, uma entidade em investigação, se trata do “caso” da investigação, e o universo ou população (de um caso) é o conjunto de valores de uma variável sobre a qual pretendemos retirar conclusões.

O universo ou população objeto de estudo, é de 670 pessoas (o total de colaboradores da empresa em Portugal). Neste caso, o universo alvo, e o universo inquirido são coincidentes.

No presente estudo, o instrumento de medida utilizado foi o inquérito por questionário para aferir, por um lado, a cultura intraempreendedora da empresa, e por outro lado, o comportamento dos colaboradores, face ao intraempreendedorismo e à inovação, perante as condições organizacionais que lhes são oferecidas.

O processo de investigação comporta a utilização do seguinte instrumento de medida:

- Inquérito por questionário, para aferir a cultura intraempreendedora, segundo proposta de Hartman (2006) aplicado ao universo dos 670 colaboradores da AXA Portugal.

A escolha deste instrumento de medida deve-se à adequação do questionário, face às hipóteses em investigação. Este inquérito é composto por: (i) dados de caracterização; e (ii) questionário.

No processo metodológico, após a aplicação instrumental, segue-se o registo de dados (uma parte dos casos que constituem o universo inquirido) no *software* de tratamento estatístico de dados (Stata, versão 13). De seguida, a exploração dos dados, o tratamento das respostas e a análise de dados. E, por fim apresentamos, algumas considerações finais.

3.1. Problemática e objetivos em investigação

Na revisão da literatura efetuada, nota-se uma escassez de dados em Portugal sobre o empreendedorismo corporativo, EEA (*entrepreneurial employee activity*) e intraempreendedorismo.

Não se verificaram neste estudo, evidências da existência de práticas organizacionais de: (i) regulamentação interna das atividades intraempreendedoras; (ii) do planeamento, diretivo e operacional no domínio do intraempreendedorismo; e (iii) de orçamentação

(*intracapital*) de sub-estruturas organizacionais, recursos e/ou projetos intraempreendedores. Não encontramos igualmente evidências nas organizações em Portugal, da existência de práticas de gestão do intraempreendedorismo, onde sejam aplicados instrumentos de gestão, tais como: (i) estratégias empresariais de empreendedorismo (*Corporate Entrepreneurial Strategies*), seguidoras da filosofia *Entrepreneurial Thinking*; (ii) Programas de desenvolvimento do intraempreendedorismo; (iii) Programas de formação em intraempreendedorismo (*Intrapreneurship Training Programs*); (iv) Instrumentos de Avaliação do Intraempreendedorismo (*Intrapreneurship Assessment Instruments*); (v) Instrumentos de avaliação da cultura intraempreendedora; (vi) definição individual dos perfis intraempreendedores; (vii) determinação do quociente intraempreendedor, por colaborador; (viii) sistemas de recompensas aos intraempreendedores; (ix) programas de comunicação interna dos projetos intrapreneuadores (*"intraprises"*); e (x) instrumentos de análise de clima, motivação e felicidade organizacional;

Na revisão da literatura não parecem existir evidências de que as organizações em Portugal, produzam, explorem e analisem dados sobre a perceção dos seus colaboradores, quanto à cultura organizacional de intraempreendedorismo e inovação, e sobre os principais obstáculos e desafios que, estes colaboradores, enfrentam quando tentam empreender e inovar.

Pretende-se com este estudo de caso, obter informação sobre a perceção da cultura pelos colaboradores, e identificar quais os principais fatores que constituem, as forças ou ameaças, às atividades intraempreendedoras, que contribuem positiva ou negativamente para a sua evolução organizacional.

3.2. Dados Secundários

Os dados secundários analisados nesta investigação foram fornecidos diretamente pela empresa AXA e incluem:

- Dados gerais sobre a empresa;
- Dimensão da População ou Universo-Alvo;

3.3. Dados Primários

Freixo (2012:308), esclarece que o inquérito trata-se de um método de investigação, segundo o qual, os dados são obtidos junto de uma amostra representativa, a partir de questionários estruturados preenchidos no momento, pela própria pessoa, ou enviados ao participante. O mesmo autor refere ainda que, o questionário é um conjunto de enunciados ou questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões, e o resultado dos sujeitos, bem como, colher quaisquer outras informações sobre os respondentes. O questionário é assim um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis.

Para Moreira (2009:20), os instrumentos de medida, permitem a codificação das propriedades dos objetos, isto é, das características que se pretendem avaliar em questionário.

Inquérito por Questionário

O instrumento de medida utilizado para recolha dos dados primários nesta investigação foi o inquérito por questionário (anexo 1). De referir ainda que, o inquérito tem a seguinte estrutura: (i) dados de caracterização dos respondentes; e (ii) dezoito questões (dados de estudo), relacionados com o tema das condições de intraempreendedorismo (das perguntas 1 à 10), e com as compensações, benefícios e recompensas (das perguntas 11 à 18) . Para aferir o grau de concordância dos inquiridos em relação a cada um das questões, foi utilizada uma Escala de Likert de cinco elementos (de 1 a 5), com uma bipolaridade compreendida entre discordo totalmente e concordo totalmente.

Como sustenta Freixo (2012:213) “esta escala permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos”. Deste modo, a sua utilização visa a “procura de indicações para registar o grau de concordância ou discordância com determinada afirmação sobre uma atitude, uma crença, ou um juízo de valor”.

Freixo (2012:240) sustenta ainda que as escalas, de medida e avaliação, são dispositivos construídos e utilizados pelos investigadores para quantificar as respostas de um sujeito, sobre uma determinada variável.

Importa referir que, a escala de Likert, trata-se de uma escala de medida que, Moreira (2009:35) define como uma sucessão de graus definidos ao longo de uma dimensão, que respeitam as propriedades, do nível ordinal e do nível intercalar. O nível ordinal, pressupõe o princípio da transitividade (em que se A é maior que B, e B maior que C, logo, C é maior que A). O nível intercalar prevê que existam diferentes graus na escala (unidade de medida) com uma magnitude constante ao longo de toda a escala.

Consideramos, neste estudo de caso, uma tipologia de escala, de julgamento de concordância, pela sua adequação ao presente questionário. Moreira (2009:190), refere que esta, é uma escala não numérica, bipolar, uma vez que varia entre um ponto de máxima concordância e outro de máxima discordância. Esclarecemos também que, no questionário de cultura intraempreendedora, apenas são utilizadas escalas nominais, na parte reservada aos dados de caracterização dos inquiridos.

Na formulação das questões, evitamos a linguagem polissémica e idiomática, que segundo Hill e Hill (2012:79) dificulta a comunicação e poderá falsificar os resultados dos questionários e por conseguinte, adulterar a inferência para o universo. Requeremos também à AXA, uma prévia apreciação e validação do questionário, para eliminação de eventuais perguntas desadequadas e/ou reformulação de perguntas mais relevantes no estudo proposto.

3.4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

Hill e Hill (2012:41), afirmam que, o universo ou população trata-se do conjunto total de casos em investigação, sobre os quais se pretende retirar conclusões. Porém para a estatística, trata-se do conjunto de valores (observações) sobre uma variável. Os autores introduzem ainda os conceitos de universo-alvo e universo inquirido. O universo-alvo trata-se do conjunto total de casos e o universo-inquirido, o conjunto total de casos disponíveis para a amostragem.

Neste estudo de caso, o universo-alvo e o universo-inquirido, são iguais, e têm uma dimensão de 670 casos em investigação (colaboradores).

A realização dos inquéritos por questionário, teve o apoio técnico informático da AXA, para a inclusão do mesmo na intranet da empresa, com a coordenação da Direção de Comunicação e Marca da empresa, para esse efeito.

4. Limitações ao Estudo

A principal limitação ao presente estudo está relacionado com o número de respostas ao questionário de cultura intraempreendedora (Hartman, 2006) que condicionou a investigação, pois, dos 670 colaboradores da AXA apenas responderam 65 (como veremos adiante no capítulo V – 1. Dados de caracterização da amostra).

Pese embora, a colaboração da Direção de Comunicação da AXA Portugal, não foi possível aumentar o número de respondentes que acabou por se cifrar numa amostra de 9.70% do total de colaboradores da organização objeto de estudo.

5. Hipóteses em Investigação

Segundo Freixo (2012:193) uma hipótese é uma sugestão de resposta para um problema, devendo apresentar um conjunto de características, assumindo a condição de uma predição, e consistindo numa ou mais respostas plausíveis para o problema, que irá orientar a investigação. O mesmo autor afirma que as hipóteses são “enunciados formais das relações presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo, ou seja, em termos gerais a hipótese consiste em supor conhecida a verdade ou explicação que se procura.”

Para Hill e Hill (2012:22) a hipótese em investigação, tem como finalidade fazer a ligação entre a revisão da literatura e a parte empírica, pelo que, os autores fazem a analogia desta, a uma ponte, para explicar o papel das hipóteses em investigação (na ligação da revisão da literatura com a parte empírica).

Quivy (2013:136), afirma que a hipótese em investigação é uma proposição provisória, que prevê a relação entre dois termos, um fenómeno e um conceito, isto é, uma presuposição que deverá ser verificada pela: (i) antecipação da relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar; (ii) ou pela antecipação de uma relação entre dois conceitos.

Para Carvalho (2009:124-125) as hipóteses em investigação são enunciados conjunturais das relações entre duas ou mais variáveis, e suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa, que poderão ser confirmadas ou refutadas.

Freixo (2012:193) sustenta ainda que, a formulação das hipóteses, deverá ser feita sob a forma declarativa, e descrevendo uma relação preditiva entre uma ou mais variáveis. O mesmo autor sublinha também a importância da verificação das hipóteses, afirmando que, ela constitui o núcleo central da investigação. As hipóteses devem ser verificáveis, por isso, deverão conter variáveis que sejam observáveis, mensuráveis, e que possam ser analisadas estatisticamente.

Existem dois processos metodológicos de formulação das hipóteses, segundo Freixo (2012:194), o raciocínio dedutivo, ou o raciocínio indutivo. No primeiro (indutivo), as hipóteses são geradas a partir da teoria. O investigador verifica proposições teóricas suscetíveis de terem um efeito ou influência sobre a prática. No segundo (dedutivo) trata-se de uma generalização a partir de relações precisas observadas da realidade, no qual se parte do particular para o geral.

As hipóteses em investigação nesta dissertação são as seguintes:

Hipótese 1 (H1) – A AXA proporciona as condições para o desenvolvimento de uma atividade intraempreendedora.

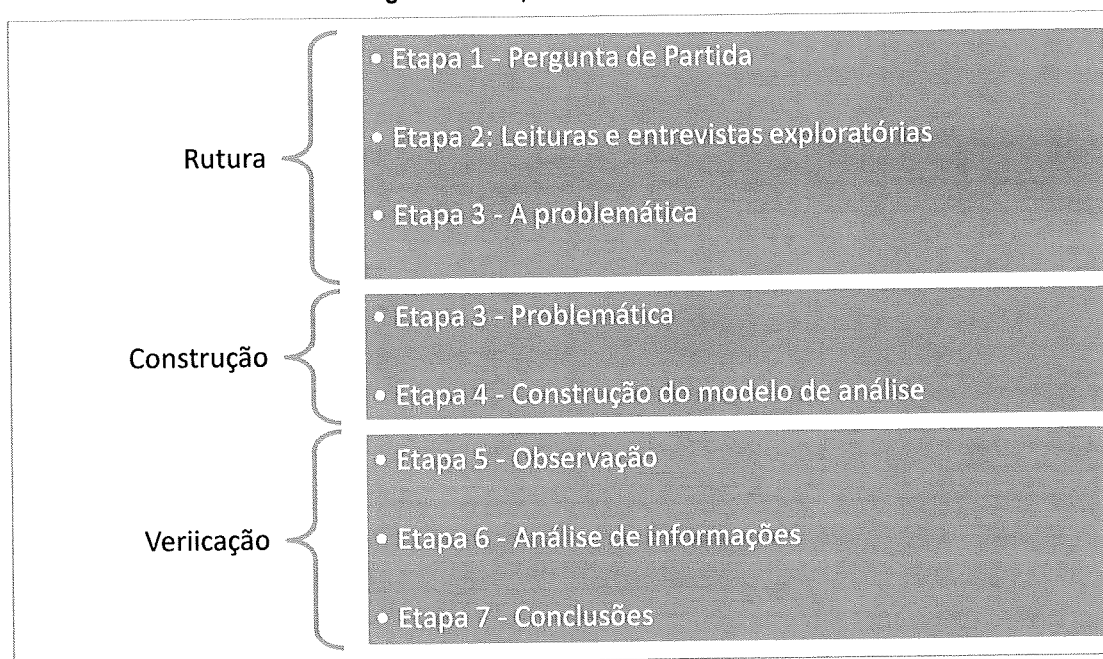
Hipótese 2 (H2) – Os colaboradores da AXA são reconhecidos pela organização, quanto à sua dinâmica intraempreendedora.

Note-se que, a hipótese número um, pretende responder, da primeira à décima questão, do questionário de cultura intraempreendedora, segundo o modelo de Hartman (2006). A hipótese número dois, pretende responder às questões, décima primeira, e seguintes, até à décima oitava, do mesmo inquérito por questionário, aplicado aos colaboradores da AXA Portugal.

CAPITULO V – RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E REFLEXÃO

Quivy (2013:25), refere que, para podermos afirmar um facto científico, importa que o processo científico seja: (i) conquistado; (ii) construído; e (iii) verificado. O mesmo autor compõe o procedimento científico em 7 etapas, conforme o diagrama seguinte:

Figura 17 - Etapas do Procedimento Científico



Fonte: Quivy (2013:28)

Neste capítulo, centramo-nos na fase da verificação, acima identificada pelo autor, com as etapas 6 e 7, como sendo o trabalho de análise de informações e conclusões.

Carvalho (2009:136), afirma que, a análise de informações se trata da “categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados”. O mesmo autor refere que a finalidade da análise de dados é a sua interpretação.

Para Deshaeis (1992:266) a análise de dados trata-se da verificação de asserções, a partir de uma generalização prévia ou conclusões provisórias que devem obrigatoriamente ser submetidas a testes ou a todas as espécies de verificações.

O trabalho de interpretação referido pelo autor, visa, a partir dos dados da amostra, aferir estatisticamente, de forma, a podermos retirar conclusões sobre a população ou universo-alvo.

1. Dados de caracterização da amostra

A amostra foi obtida a partir de um universo alvo, e universo inquirido, de 670 colaboradores da AXA Portugal, dos quais obtivemos uma percentagem de respostas de 9.70%, correspondente a 65 indivíduos que constituem a totalidade de casos em investigação.

De seguida apresentamos os resultados obtidos de caracterização dos respondentes: (i) por género; (ii) escalão etário; (iii) antiguidade; (iv) por região (NUTS II e III); e (v) área funcional:

- Género:

Tabela 15 - Caracterização da amostra por Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	45	69.23
Masculino	20	30.77
Total	65	100

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 15 podemos verificar uma frequência relativa superior de respondentes do sexo feminino.

- Escalão Etário:

Tabela 16 - Caracterização da amostra por antiguidade

Escalão Etário	Frequência	Percentagem
18-24 anos	2	3.08
25-34 anos	14	21.54
35-44 anos	31	47.69
45-54 anos	16	24.62
55-64 anos	2	3.08
Total	65	100

Fonte: Elaboração própria

A tabela 16 regista como classe modal o escalão etário dos 35-44 anos que regista 47.69% do total da amostra.

- Antiguidade:

Tabela 17 - Distribuição da antiguidade (em anos)

Antiguidade	Frequência	Percentagem
< a 1 ano	2	3.08
1 a 3 anos	5	7.69
4 a 10 anos	15	23.08
11-20 anos	31	47.69
> 20 anos	12	18.46
Total	65	100

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 17, verificamos que 66.15% dos respondentes, trabalham na organização à mais de 10 anos, distribuídos entre as seguintes classes: (i) 11-20 anos; e (ii) > 20 anos.

- Por regiões (NUTS II e III):

Tabela 18 - Caracterização regional da amostra

Região	Classificação Regional		Frequência	Percentagem
	NUTS 2	NUTS3		
Grande Lisboa	17	171	55	84.62
Grande Porto	11	114	10	15.38
Total			65	100.00

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 18 verificamos que a frequência relativa de respostas regista um elevado número de respondentes na região de Lisboa, sendo ainda marcada pela circunscrição das respostas às regiões 11 e 17 (NUTS II).

- Áreas funcionais:

Podemos verificar na tabela 19 que, as respostas ao questionário foram, maioritariamente, obtidas nos serviços centrais da AXA Portugal.

Tabela 19 - Caracterização da amostra por Áreas Funcionais

Áreas funcionais / Grupos profissionais	Frequência	Percentagem
Administrativa/Secretariado/Arquivo	4	6.15
Apoio a Clientes / Comercial	6	9.23
Auditoria	4	6.15
Financeira/Contabilidade/Tesouraria	4	6.15
Marketing/Publicidade/Comunicação	17	26.16
Recursos Humanos / Formação	13	20
Outra Não Especificada	17	26.16
Total	65	100

Fonte: Elaboração própria

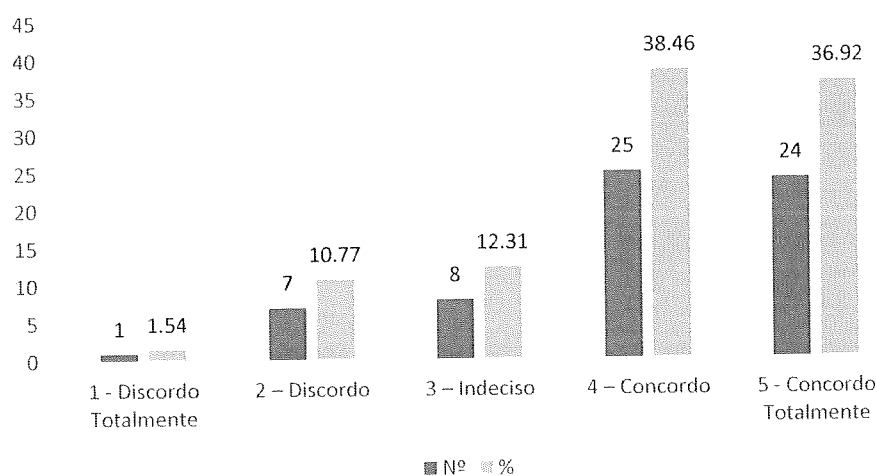
Perante os dados de caracterização dos respondentes é possível traçar o seguinte perfil médio: (i) sexo feminino; (ii) no escalão etário de 35-44 anos; (iii) com experiência superior a 10 anos na organização; e (iv) trabalham na zona da Grande Lisboa;

2. Análise Geral do Questionário

Os resultados obtidos nas dezoito respostas ao questionário foram as seguintes:

- Pergunta 1 – A visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores?:

Gráfico 6 - Resposta à pergunta 1 do questionário de cultura intraempreendedora

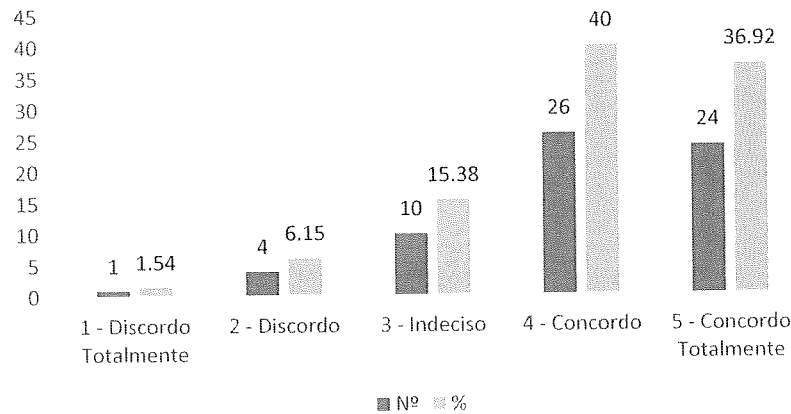


Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 6 apresenta um elevado nível de concordância de 75.38% dos respondentes (graus 4 e 5).

- Pergunta 2 – O grau de importância dada aos clientes pelos colaboradores é elevado?:

Gráfico 7 - Resposta à pergunta 2 do questionário de cultura intraempreendedora

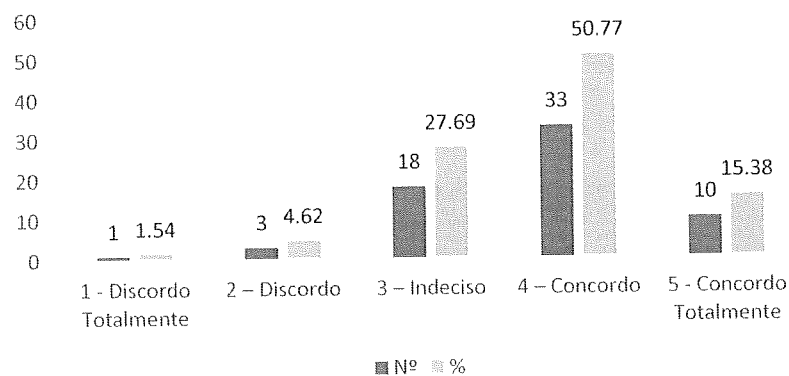


Fonte: Elaboração Própria

A questão 2 reflete um nível de concordância positivo, com respostas enquadradas nos graus 4 e 5, correspondendo a 36.92% do total da amostra.

- Pergunta 3 – A empresa divulga as suas decisões entre os colaboradores?:

Gráfico 8 - Resposta à pergunta 3 do questionário de cultura intraempreendedora

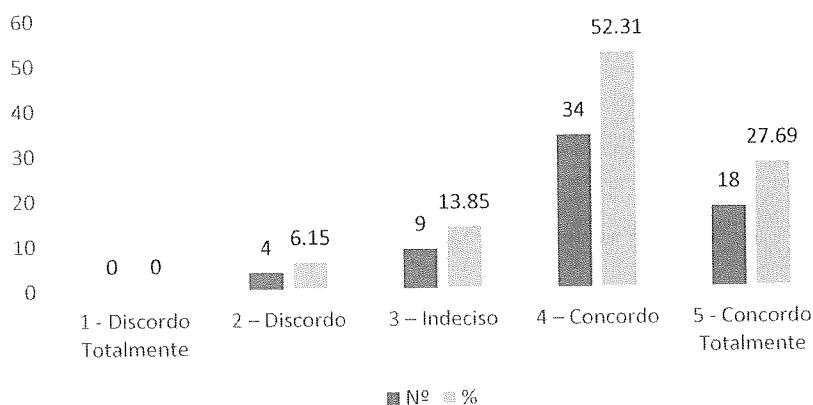


Fonte: Elaboração Própria

A questão 3 apresenta uma nível de concordância positivo, apesar de comportar 27.69% de indecisos.

- Pergunta 4 – Os colaboradores são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos à partilha de novas ideias existentes?

Gráfico 9 – Resposta à pergunta 4 do questionário de cultura intraempreendedora

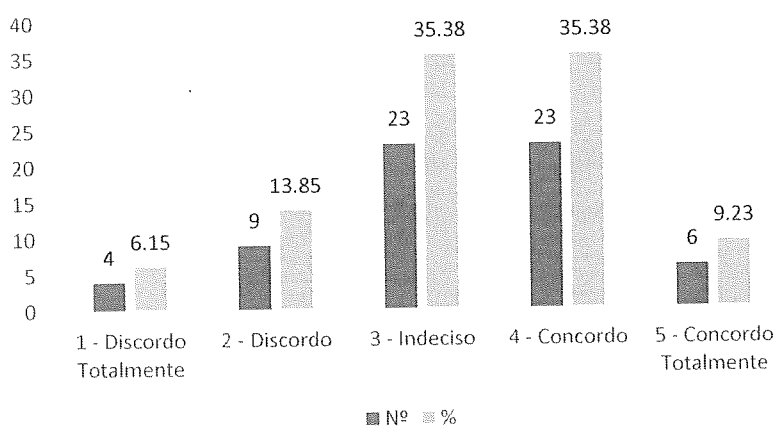


Fonte: Elaboração Própria

Esta questão apresenta um nível de concordância global (respostas classificadas com “5 – Concordo Totalmente”, ou “4 – Concordo”, de 80.00%, e apenas 6.15% de discordância.

- Pergunta 5 – As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?

Gráfico 10 - Resposta à pergunta 5 do questionário de cultura intraempreendedora

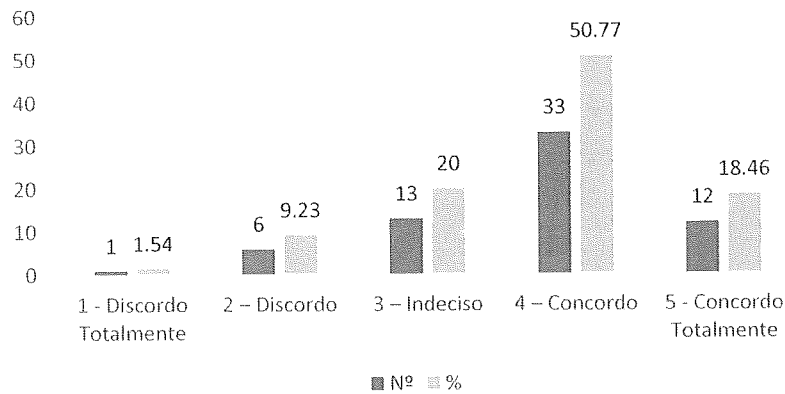


Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da pergunta acima, registam um nível de discordância de 15%, e um nível de indecisão de 35.38%, e a concordância global é inferior a 50%.

- Pergunta 6 – A empresa age de acordo com as suas políticas e diretrizes divulgadas?

Gráfico 11 - Resposta à pergunta 6 do questionário de cultura intraempreendedora

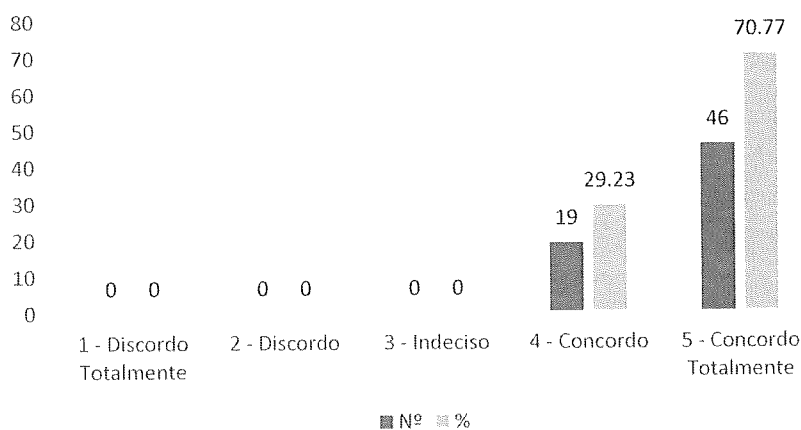


Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da pergunta 6, determinam um julgamento de concordância de 69.23%, e uma reduzida discordância com 10.77% dos resultados de inquirição.

Pergunta 7 – A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental, e/ou ética?:

Gráfico 12 - Resposta à pergunta 7 do questionário de cultura intraempreendedora

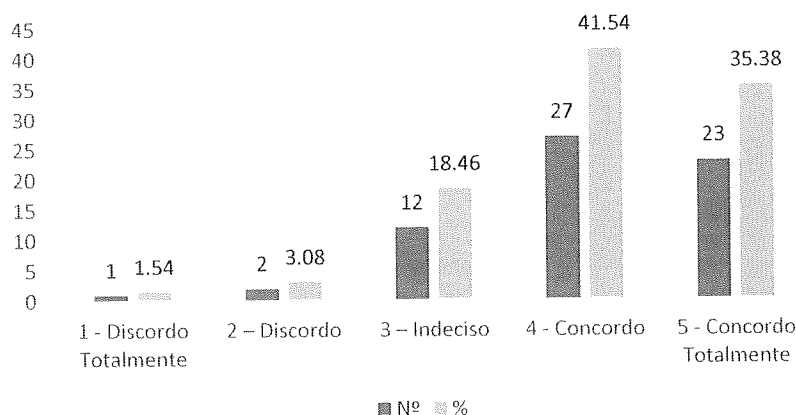


Fonte: Elaboração Própria

As respostas à pergunta 7 apresentam dados de concordância liminar, e a ausência de indecisos.

- Pergunta 8 – Existem incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias?:

Gráfico 13 - Resposta à pergunta 8 do questionário de cultura intraempreendedora

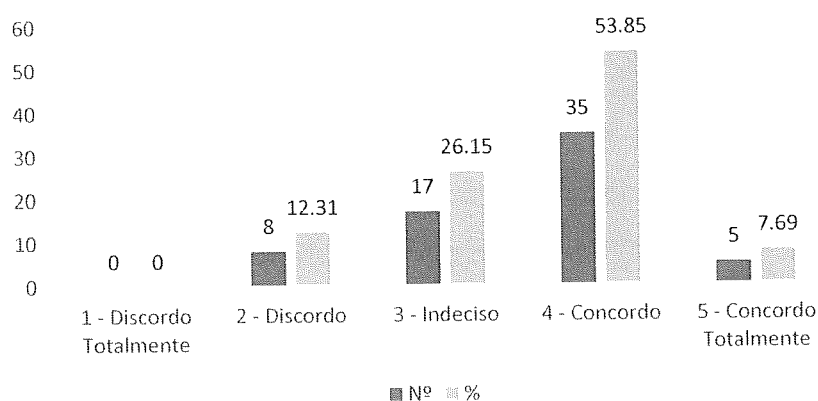


Fonte: Elaboração Própria

O nível de concordância dos respondentes é de 76.92% face à pergunta 7, existindo valores residuais de discordância de 4.62%. O nível de indecisos é inferior a 20%.

- Pergunta 9 – Em caso de erro e/ou fracasso, o colaborador continua a ser incentivado?

Gráfico 14 - Resposta à pergunta 9 do questionário de cultura intraempreendedora

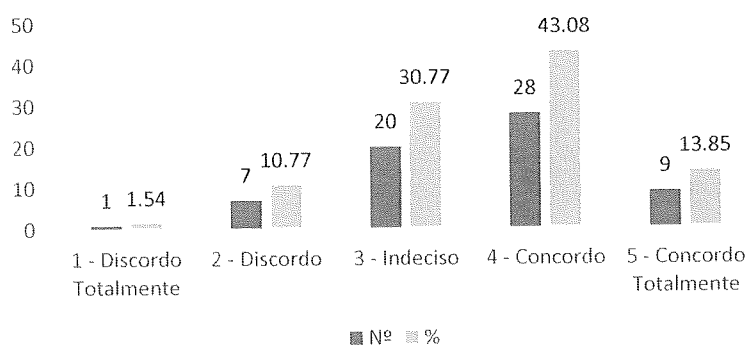


Fonte: Elaboração Própria

A tabela acima regista uma nível de concordância de 61.54% e um considerável número de indecisos (26.15%).

- Pergunta 10 – Existe estímulo para os colaboradores explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso?

Gráfico 15 - Resposta à pergunta 10 do questionário de cultura intraempreendedora

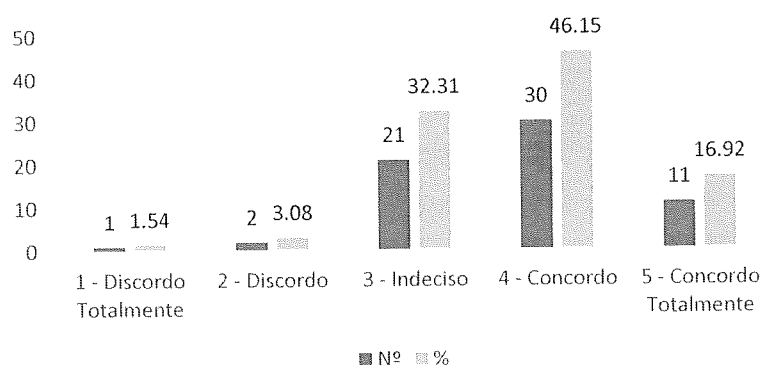


Fonte: Elaboração Própria

As respostas à pergunta 10 apresentam uma tendência de classificação central, de aproximadamente, um terço das respostas, revelando um assinalável número de indecisos, pelo que, as suas percepções poderão alterar-se para um julgamento de concordância para os graus vizinhos 2 ou 4.

- Pergunta 11 – A empresa incentiva as pequenas propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores?

Gráfico 16 - Resposta à pergunta 11 do questionário de cultura intraempreendedora

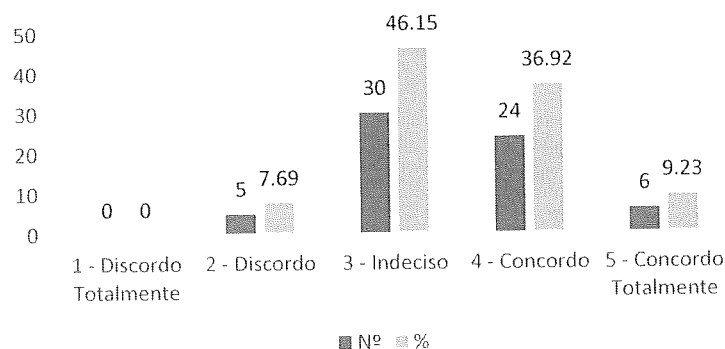


Fonte: Elaboração Própria

As respostas à pergunta 11, revelam um número de indecisos próximo de um terço do total das respostas. Porém os resultados de concordância ("4 - Concordo" e "5 - Concordo Totalmente"), são de 63.07%.

- Pergunta 12 – Quem cria um novo projeto continuar a trabalhar nele dele depois de este ter tido sucesso?

Gráfico 17 - Resposta à pergunta 12 do questionário de cultura intraempreendedora

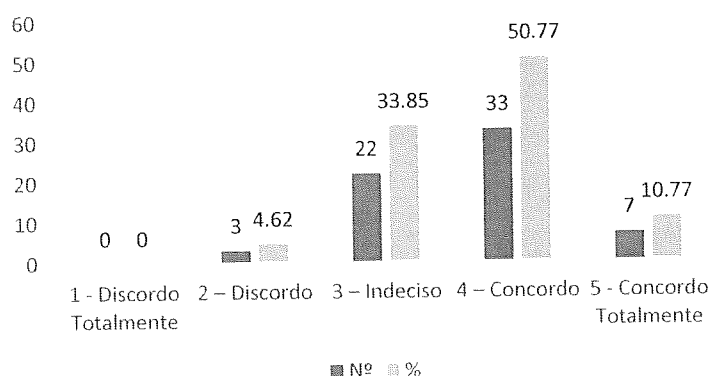


Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta 12, verificamos que, o número de respostas cotadas com 4 “Concordo” regista 36.92% das opiniões, enquanto o número de indecisos se cifra nos 46.15% do total de respostas, verificando-se ainda uma reduzida polarização das opiniões com 9.23% de respostas “Concordo Totalmente”, e 7.69% de discordantes.

- Pergunta 13 – As novas ideias (inovações) propostas pelos colaboradores são aceites?

Gráfico 18 - Resposta à pergunta 13 do questionário de cultura intraempreendedora

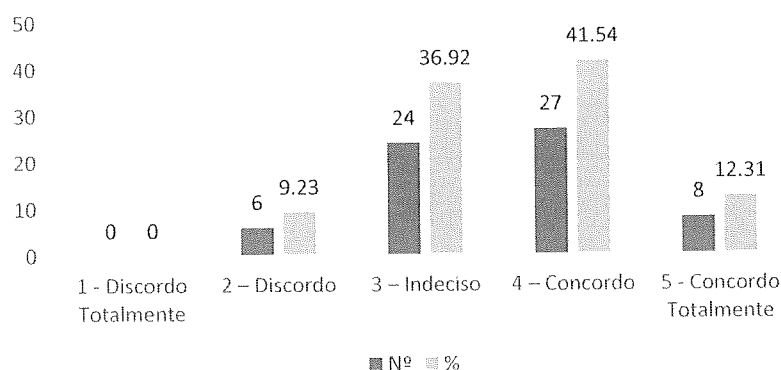


Fonte: Elaboração Própria

Mais uma vez, tal como na pergunta anterior, encontramos uma reduzida, ou nula polarização das opiniões, repetição da tendência central de uma terço dos respondentes, e um nível de concordância superior a 50% das respostas.

- Pergunta 14 – A empresa valoriza as pequenas propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores?:

Gráfico 19 - Resposta à pergunta 14 do questionário de cultura intraempreendedora

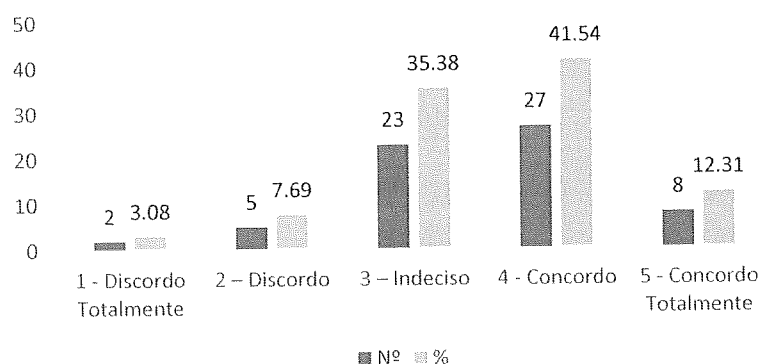


Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 14 apresenta um baixo nível de discordância, 63.85% de indivíduos concordantes, e um nível considerável de indecisão superior a um terço das respostas.

- Pergunta 15 – A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos colaboradores quando estas são efetivamente utilizadas?

Gráfico 20 - Resposta à pergunta 15 do questionário de cultura intraempreendedora

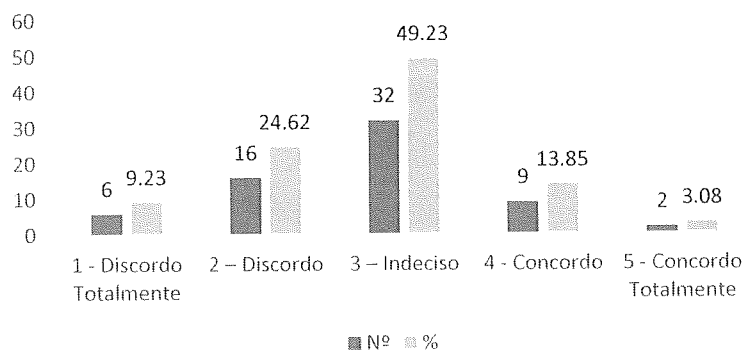


Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 15 apresenta baixos níveis de discordância (1 – Discordo Totalmente e 2 - Discordo) que estão muito próximos dos valores da concordância total (5 – Concordo Totalmente). Constatamos uma aproximação dos resultados de indecisão (3 - Indeciso) e concordância (4 – Concordo).

- Pergunta 16 – Os colaboradores podem escolher os seus projetos de trabalho?

Gráfico 21 - Resposta à pergunta 16 do questionário de cultura intraempreendedora

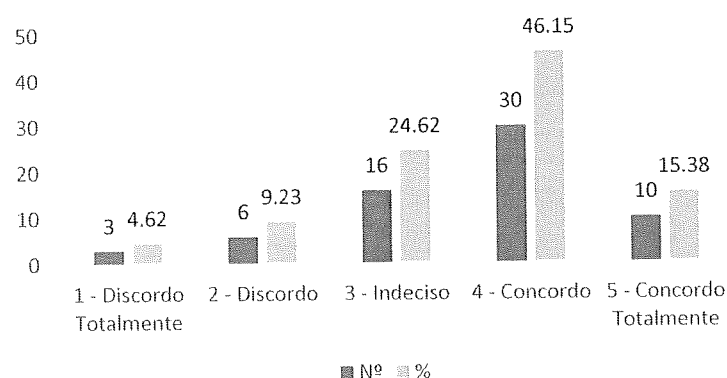


Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta 16, aproximadamente metade das respostas foram classificadas com “3 – Indeciso”, verificando-se também que o somatório dos resultados dos graus de discordância 1 e 2, registam valores superiores ao resultados das respostas concordantes assinaladas com 4 e 5.

- Pergunta 17 – Os Gestores ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar os inovadores?

Gráfico 22 - Resposta à pergunta 17 do questionário de cultura intraempreendedora

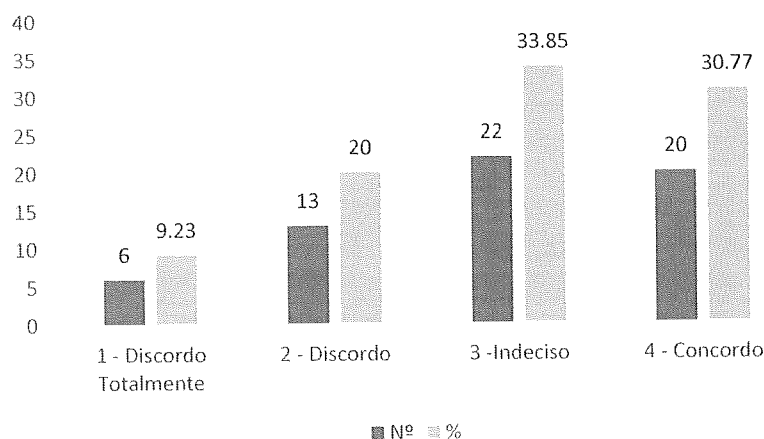


Fonte: Elaboração Própria

Os resultados apontam um resultado de respostas concordantes (de “4 – Concordo” e “5 – Concordo Totalmente”) de 61.53%. e um número reduzido de respostas discordantes de 13.85%.

- Pergunta 18 – Existe autonomia para agir mesmo sem autorização em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior?

Gráfico 23 - Resposta à pergunta 18 do questionário de cultura intraempreendedora



Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da pergunta 18, apontam para uma atomização das respostas. Verificamos que, o número de indivíduos, indecisos, concordantes e discordantes é de 33%, em cada um dos casos, do total dos respondentes.

O total das respostas ao questionário mostra-nos a seguinte percepção dos inquiridos:

1. Um grau de indecisão considerável no que respeita às questões nº 5, 12, 16 e 18, respetivamente, relacionadas com: (i) a tomada de decisões perspetivando o médio-prazo; (ii) a liberdade individual do intraempreendedor para continuar no novo projeto por si idealizado; (iii) a recompensa dos empreendedores, quando as suas ideias são utilizadas pela empresa; e (iv) a autonomia para a ação empreendedora;
2. 44,61% dos respondentes, consideram que, as decisões são tomadas, pensando no impacto dos seus resultados no médio ou longo-prazo (prazo superior a 3 anos). A média das respostas está próxima do valor 3, o que significa uma tendência para a indecisão dos colaboradores (Gráfico 10);
3. Quanto à continuidade dos empreendedores nos projetos por si idealizados quando estes são bem sucedidos, a taxa de indecisão dos respondentes é de 46.15%, e a média das respostas tende para 3 (Gráfico 17);

4. Sobre a liberdade individual para escolha de projetos profissionais na empresa, as respostas indicam que 49.23% dos respondentes afirmam estarem indecisos e 33.85% discordam ou discordam totalmente, não verificando esta prática na sua organização (Gráfico 21);
5. No indicador referente à autonomia do colaborador para a ação, verifica-se que 33.85% das respostas revelam indecisão por parte dos inquiridos, enquanto 20% e 9.23%, afirmam respetivamente, discordar ou discordar totalmente, da existência desta prática organizacional (Gráfico 23).

3. Interpretação dos resultados e validação das hipóteses em estudo

Para a interpretação dos resultados do estudo, realizámos um teste de hipóteses, através do método de inferência estatística para determinar se estas, se encontram suportadas na informação constante nos dados da amostra.

O questionário aplicado é constituído por dezoito questões, divididas em dois grupo:

- Da primeira à décima questão, para aferir a perceção dos inquiridos quanto às condições de intraempreendedorismo;
- Da décima primeira à décima oitava questão, para aferir a perceção dos inquiridos face às compensações, benefícios e recompensas atribuídas aos intraempreendedores.

De seguida, a Tabela 20 sumariza as respostas, da primeira à décima questão, ao inquérito por questionário, no âmbito da estatística descritiva, para aferir a perceção dos colaboradores das condições de intraempreendedorismo na organização:

Tabela 20 - Sumário de Estatística Descritiva – Respostas 1-10, ao Questionário Cultura Intraempreendedora

Respostas	Dados de Estatística Descritiva						
	Medidas de Tendência Central			Medidas de Dispersão		Medidas de Posição	
	Média ($\bar{x}$)	Moda (Mo)	Mediana (Md) ou Q2 e P50	Variância (S^2)	Desvio Padrão ($S = \sqrt{S^2}$)	Percentil 25 (P25 / Q1)	Percentil 75 (P75 / Q3)
1	3.984615	4	4	1.077885	4.07e+08	4	5
2	4.046154	4	4	.9197115	1.038212	4	5
3	3.738462	4	4	.6961538	.9590159	3	4
4	4.015385	4	4	.6716346	.8343583	4	5
5	3.276923	4	3	1.047115	.8195332	3	4
6	3.753846	4	4	.8447115	1.023287	3	4
7	4.707692	5	5	.8086538	.9190819	4	5
8	4.061538	4	4	.8086538	.4583625	4	5
9	3.569231	4	4	.6552885	.8992518	3	4
10	3.569231	4	4	.8427885	.8094989	3	4

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 20 verificamos que os resultados sumários da estatística descritiva, apresentam: (i) uma média de respostas de grau 4 (“Concordo”), com exceção da pergunta cinco, a qual, apresenta uma classificação média de grau 3 (“Indeciso”); (ii) a medida de tendência central 3 (“Concordo”) apresenta resultados consideráveis na generalidade das perguntas, com exceção da pergunta 7; (iii) na questão 7, verifica-se uma concordância total dos respondentes; (iv) verifica-se uma classificação 4 “Concordo” na generalidade das perguntas; e (v) a inexistência de questões com classificações médias discordantes pelos inquiridos.

Note-se também, que as medidas de dispersão (S e S^2), apresentam um grau de variabilidade elevado na generalidade das respostas.

A Tabela 21, apresenta-nos, seguidamente, os resultados das respostas às questões décima primeira e seguintes, até à décima oitava:

Tabela 21 - Sumário de Estatística Descritiva – Respostas 11-18, ao Questionário Cultura Intraempreendedora

Respostas	Dados de Estatística Descritiva						
	Medidas de Tendência Central			Medidas de Dispersão		Medidas de Posição	
	Média ($\bar{x}$)	Moda (Mo)	Mediana (Md) ou Q2 e P50	Variância (S^2)	Desvio Padrão ($S = \sqrt{S^2}$)	Percentil 25 (P25 / Q1)	Percentil 75 (P75 / Q3)
11	3.738462	4	4	.6961538	.9180351	3	4
12	3.476923	3	3	.5971154	.8343583	3	4
13	3.676923	4	4	.5346154	.7727324	3	4
14	3.569231	4	4	.6865385	.731174	3	4
15	3.523077	4	4	.8471154	.8285762	3	4
16	2.769231	3	3	.8365385	.9203887	2	3
17	3.584615	4	4	1.027885	.9146248	3	4
18	3.046154	3	3	1.138462	1.066987	2	4

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 21 verificamos que os resultados sumários da estatística descritiva, apresentam: (i) nas medidas de tendência central uma indecisão dos inquiridos nas questões 12, 16 e 18; (ii) classificação “4 – Concordo” nas restantes perguntas (11, 13, 15 e 17); e (iii) a inexistência de questões com classificações médias discordantes pelos inquiridos.

Na tabela 22, apresentamos os resultados da percepção dos respondentes face às condições de intraempreendedorismo, considerando a média aritmética simples, de respostas dos inquiridos, face às dez perguntas do questionário (da primeira à décima). Quanto às condições, benefícios e recompensas atribuídas aos intraempreendedores, consideramos igualmente a média das respostas às questões seguintes (da décima primeira à décima oitava do mesmo questionário).

Tabela 22 - Sumário de Estatística Descritiva – Dados Agregados (Respostas 1-10 e 11-18)

Respostas	Hipóteses em Investigação	Descrição da Hipóteses	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (S)	Variância (S²)
1-10	H1	Condições de empreendedorismo	3.872308	0.6078928	0.3695337
11-18	H2	Compensações e Benefícios	3.423077	0.6895185	0.4754357

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 22 podemos verificar que a média das respostas às questões, de um a dez, apresenta um resultado superior a 3.5 e inferior a 4, logo, é possível atribuir-lhe uma classificação 4 na escala de Likert. A média das respostas às questões, de onze a dezoito, apresenta um resultado superior a 3 e inferior a 3.5, logo, é enquadrável na classificação 3.

Da análise efetuada podemos concluir:

1. Nas respostas às perguntas, de um a dez, para a aferiação das condições de intraempreendedorismo:
 - a. A média ($\bar{x}$) das respostas é de 3.872308, logo, sendo ≥ 3.5 , enquadra-se no grau 4 (“Concordo”);
 - b. As perguntas que mais contribuíram para a validação da hipótese 1 (H1), pelas classificações obtidas, foram as perguntas, 2, 7, e 8;
 - c. A Hipótese 1 (H1) é validada.
2. Nas respostas às perguntas, de onze a dezoito:
 - a. A média ($\bar{x}$) das respostas é de 3.423077, logo, sendo ≤ 3.5 , enquadra-se no grau 3 (“Indeciso”);
 - b. As perguntas que mais contribuíram para a esta classificação foram as perguntas 12, 16, e 18;
 - c. A Hipótese 2 (H2) não é validada.

CONCLUSÕES

1. Conclusões

A revisão da literatura efetuada, mostra-nos a importância da valorização nas organizações de uma cultura de empreendedorismo, que reconheça a capacidade de inovação multidimensional do capital humano (visão antropocêntrica), através das dinâmicas intraempreendedoras que melhor aproveitam as potencialidades intrínsecas dos recursos, nos domínios da: (i) criatividade; (ii) conhecimento; e (iii) I&D, afirmando o *Design Thinking* como uma tendência da gestão para o século XXI, e uma filosofia orientadora das organizações, para uma lógica de gestão empresarial mais competitiva e sustentável.

Na revisão da literatura foi ainda possível constatar, a existência de uma nova corrente de empreendedorismo corporativo, o intraempreendedorismo social. Esta corrente defendida por Kanter (2010:10-11), afirma que, a competitividade empresarial no século XXI, e a sustentabilidade nos negócios, residem nos modelos organizacionais, sustentáveis ou vanguardistas, que se caracterizam por: (i) alto desempenho empresarial; e (ii) simultaneamente, produção de “inovações sociais”, sem motivações diretas de lucro (cultura humanística). Outros autores partilham uma visão semelhante. Grayson et al. (2011:3) atribuem aos intraempreendedores sociais o mérito da criação de valor sustentável (inovações sociais e ambientais), com benefício para: (i) a empresa; e (ii) sociedade. Venn e Berg (2013:16), sustentam que, as organizações que estão orientadas para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras com impacto ao nível social, criam soluções pioneiras para a resolução de problemas sociais, com efeitos na própria organização, a que denominam de inovação sustentável.

Da revisão da literatura efetuada podemos ainda concluir que não parecem existir evidências, na maioria das organizações em Portugal, do desenvolvimento de atividades de gestão do intraempreendedorismo.

A reflexão sobre os enunciados provisórios que foram formulados, ou hipóteses em investigação neste estudo, permitiu-nos, determinar a validação da hipótese 1 (H1). Com a validação desta hipótese, concluímos que os colaboradores da AXA em Portugal,

respondentes ao inquérito por questionário, consideram existir condições atuais para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras.

Quanto à hipótese 2, não foi possível a sua validação. Concluímos por isso que, para a nossa amostra, não parecem existir evidências de que, os intraempreendedores são recompensados pela organização.

2. Pistas de investigação futuras

“Um dos maiores objetivos de uma investigação deve ser, por um lado, a sua importância para a realidade social estruturada, mas, por outro lado, que esta principalmente possa servir de referência a futuros estudos” (Brandão; 2006:153).

Considerando os resultados obtidos nesta investigação e estudo de caso, estes poderão servir de ponto de partida para futuras investigações e estudos mais alargados, nomeadamente, a análise de: (i) condições de intraempreendedorismo; e (ii) recompensas meritocráticas atribuídas aos intraempreendedores, a nível sectorial, em diferentes empresas com a mesma atividade económica, ou ainda, pela análise geográfica, das organizações, por regiões administrativas (NUTS II e NUTS III).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, Laurence D. (2000), *Identity is destiny – Leadership and the roots of value creation*, Berrett-Koheler.
- AMABILE, Teresa M. (1983), *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag.
- ANSOFF, Igor H. (1965), *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.
- ANTONIOLI, R. (2007), *Atitude Empreendedora no Interior das Organizações: Uma Análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do processo de gestão de processos de Algar*, Universidade Federal de Uberlândia.
- AUDRESCHT, David B.; THURIK, Roy; VERHEUL, Ingrid; WENNEKERS, Sander (2002), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-U.S. Comparison*, Kluwer Academic Publishers.
- BAPTISTA, Rui; PRETO, Miguel Torres (2011), *New firm formation and employment growth: regional and business dynamics, and business dynamics*, Small Business Economics.
- BAUMOL, William J. (1993), *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*, The MIT Press.
- BOSMA, Niels; STAM, Erik; WENNEKERS, Sandem (2013), *Institutions and the allocation of entrepreneurship across new and established organizations*, Panteia/EIM Research Reports.
- BRANDÃO, Nuno Goulart (2006), *Prime Time*, Casa das Letras, Lisboa.
- BRANDÃO, Nuno Goulart (2008), *Século XXI – Novas solidariedades e incertezas*, Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa.
- BROWN, Tim (2009), *Change By Design, How Design Thinking creates new alternatives for business and society*, HarperCollins Publishers, Inc..
- CÂMARA, Pedro B. (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*, 2ª Ed., Publicações Dom Quixote.
- CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira. e RODRIGUES; Joaquim. Vicente (2005), *Humanator* (6ª ed.), Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- CARVALHO, J. Eduardo (2009), *Metodologia de Trabalho Científico*, 2ª Ed., Escolar Editora, Lisboa.
- COLLINS, Jim e PORRAS, Jerry (2007), *De Excelente a Líder*, Casa das Letras, Lisboa.

- CONCEIÇÃO, Pedro; HEITOR, Manuel (2004), *Inovar em Portugal*, Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento, Lisboa.
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lisboa.
- DAVENPORT, Thomas (2009), *Analytics at work – Smarts decisions, Better Results*, Harvard Business Review.
- DESHAIES, Bruno (1992), *Metodologia de Investigação em Ciências Humanas*, Coleção Epistemologia e Sociedade, Instituto Piaget, Lisboa.
- DOMINGOS, Carlos (2010), *Janelas de Oportunidade*, Academia do Livro, Lisboa.
- DORNELAS, José (2003). *Empreendedorismo Corporativo - Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*, Editora Campus, Lisboa.
- DRUCKER, Peter F. (1992), *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- DRUCKER. Peter F. (1997), *Inovação e Gestão*, Biblioteca de Gestão Moderna, Lisboa.
- DUARTE, Nelson; DINIZ, Francisco; ARENT, Anna; BOJAR, Matylda (2013), *Entrepreneurship Strategies in a Portuguese and in a Polish Region*, Cetrad.
- EICKELPASCH, Alexander; LEJPRAS, Anna; STEPHAN, Andreas (2007). *Hard and soft locational factors, innovativeness and firm performance: an empirical test of Porter's diamond model at the micro-level* (No. 723). Discussion papers//German Institute for Economic Research.
- FERREIRA, J.osé Maria Carvalho; CAETANO, António; NEVES, José Gonçalves das Neves (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Escolar Editora, Lisboa.
- FILION, Pierre (2000), *Planning in the Post-Modern World: The weight of tradition and the need for innovation*, Department of Geography, University of Waterloo.
- FREIRE, Adriano (2002), *Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*, Verbo Editora, Lisboa.
- FREIXO, Manuel João Vaz (2012), *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 4ª ed., Instituto Piaget, Lisboa.
- GALBRAITH, John Kenneth (1967), *The new industrial state*, 4th edition, Houghton Mifflin.
- GRAYSON, David; MCLAREN, Melody; SPITZECK, Heiko (2011), *Social Intrapreneurs—An Extra Force for Sustainability, A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper*.
- HAMEL, Gary (2007), *O Futuro da Gestão, Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*, Actual Editora, Lisboa.

- HARTMAN, A. (2006), *Avaliação do Nível de Cultura Empreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia*, Ponta Grossa-PR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- HASHIMOTO, M. (2006), *Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*, Saraiva.
- HIGGS, H. (1959), *Life and work of Richard Cantillion*, Library of Economics and Liberty.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2012), *Investigação por Questionário*, 2ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- HOLLENSSEN, Svendon (2007), *Global Marketing*, 4th edition, Prentice Hall.
- HUOT, Réjean (2002), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Instituto Piaget, Lisboa.
- KANTER, Rosabeth Moss (2010), *Superempresa*, Actual Editora, Lisboa.
- KAO, John J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity & Organization*, Prentice-Hall.
- KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renee (2011), *A Estratégia do Oceano Azul*, Actual Editora, Lisboa.
- KOVACS, Ilona (1993), *Sistemas Antropocêntricos de Produção*, Lisboa, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa.
- KUCZMARSKI; Thomas D. (1995), *Innovation – Leadership strategies for the competitive edge*, NTC Business Books.
- KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. (1995), *Entrepreneurship – A Contemporary Approach*, 3th Edition, Dryden Press.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2011), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*, 14.ª Ed., Publicações Dom Quixote.
- LOPES, Steve; GASPAR, Fernando; HARTMAN, Adriane, SILVA, Fábio; REIS, Décio (2013). *Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: Estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 12(1), 52-68.
- LOZINSKY, Sérgio (2010), *Implementando o empreendedorismo na sua empresa – Experiências e Idéias para Criar uma Organização (Intrapreneurship)*, M. Books.
- MCCLELAND, David (2010), *The Achieving Society* (1961), D. Van Nostrand Company Inc.
- MINTZBERG, Henry (2007), *Mintzberg on Management*, Simon & Schuster.
- MOREIRA, João Manuel (2009), *Questionários: Teorias e Prática*, Almedina, Coimbra.

- MOREAU, Franck (2003). *Compreender e Gerir Riscos*, Bertrand Editora, Lisboa.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves (2010), *Criar Modelos de Negócio* (4ª ed.), D. Quixote, Lisboa.
- PELMANN, Ron e PINCHOT, Gifford (1999), *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- PEREIRA, Maria Elisabeth Teixeira (2005), *Fatores de Competividade e Desempenho Empresarial: um estudo aplicado ao setor da cerâmica em Portugal*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- PINCHOT, Gifford (1987), *Innovation through intrapreneuring*, Research Management.
- PORTER M. E., & MILLAR, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review.
- PORTER, Michael (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- PORTER, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- QUIVY, Raymond (2013), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 6ª Ed., Gradiva, Lisboa.
- RASCÃO, José (2001), *Análise estratégica e o sistema de informação para a tomada de decisão estratégica* (2ª ed.), Lisboa, Edições Sílabo, Lisboa.
- RODRIGUES, Maria J. (1998), *Competitividade e Recursos Humanos*, Dom Quixote, Lisboa.
- SARKAR, Soudomip (2010), *Empreendedorismo e Inovação*, 2ª Ed., Escolar Editora, Lisboa.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge
- SCHUMPETER, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Boston: Harvard University Press
- SENIOR, Barbara, & SWAILES, S. (2010). *Organizational Change* (4rd ed.). London: Prentice Hall.
- SIMÕES, Vitor Corado (1999), *Inovação e Desenvolvimento*, Economia e Propectiva, nº 10, Jul./Set.1999.
- SLYWOTSKY, Adrian (1995), *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition (Management of Innovation and Change)*, Harvard Business School Press.

TIDD, Joe; PAVITT, Keith; BESSANT, John (2003), *Gestão da Inovação - Integração das mudanças tecnológicas, de trabalho e organizacionais*, Monitor, Lisboa.

TIDD, Joe & BESSANT, John (2009), *Inovação e Empreendedorismo*, Bookman.

VENN, Ronald; BERG, Nicola (2013), *Building competitive advantage through social intrapreneurship*, South Asian Journal of Global Business Research.

ZOOK, Chris (2010), *Repeatability: Building Enduring Businesses for a world of constant change*, Bain & Company.

Webgrafia

ADI – Agência de Inovação (2014), *Portugal overcomes scientific and technological backwardness*, in

<http://www.adi.pt/> (consultado em 05/02/2014)

AXA (2014), in

<http://www.axa.pt/> (consultado em 02 de Fevereiro de 2014)

BCG - Boston Consulting Group (2013), in

http://www.bcg.com/about_bcg/default.aspx (consultado em 02/12/2013)

CNEI – Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação (2014), in

<http://www.ei.gov.pt/cnei/> (consultado em 28/02/2014)

COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação (2014), in

<http://www.cotecportugal.pt/index.php?lang=pt> (consultado em 06/02/2014)

Fórum Económico Mundial (2012), *Relatório de Competitividade Global*, in

<http://www.weforum.org/> (consultado em 08/01/2014)

Fórum para a Competitividade (2014), in

<http://forumcompetitividade.org/> (consultado em 09/01/2014)

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2011), in

<http://www.gemconsortium.org/> (consultado em 10/01/2014)

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2012), in

<http://www.gemconsortium.org/> (consultado em 10/01/2014)

Innovation Scoring (2014), in

<http://www.innovationscoring.pt/> (consultado em 19/02/2014)

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2013), in

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399> (consultado em 06/01/2014)

Plataforma para a Educação do Empreendedorismo em Portugal (2014), in

www.peep.pt (consultado em 27/03/2014)

Say, Jean Baptiste (2014), in

<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1164> (consultado em 08 de Janeiro de 2014)

Outras Fontes Bibliográficas

O. P. D. I. E., & Territorial, C. N. C. D. C. (2007). *O papel da inovação e do conhecimento na construção da competitividade regional*.

European Commission (2002), *The Industrial Policy in a Enlarged Europe, Commission of European Communities*

World Economic Forum (2013), *The Global Competitiveness Report*

Anexos

Anexo 1: Questionário de Cultura Intraempreendedora

(Nota: O presente questionário tem por objetivo analisar o intraempreendedorismo na empresa AXA)

QUESTIONÁRIO DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

- Adaptado de Hartman (2006) -



- a. Marque um "X" na opção mais próxima da realidade da sua empresa
b. Marque apenas uma resposta para cada questão
c. 1 (DISCORDO TOTALMENTE); 2 (DISCORDO); 3 (INDECISO); 4 (CONCORDO); 5 (CONCORDO TOTALMENTE)

Item	QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores?					
2	O grau de importância dada aos clientes pelos colaboradores é elevado?					
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre os colaboradores?					
4	Os colaboradores são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos à partilha de novas ideias existentes?					
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?					
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e diretrizes divulgadas?					
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental, e/ou ética?					
8	Existem incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias?					
9	Em caso de erro e/ou fracasso, o colaborador continua a ser incentivado?					
10	Existe estímulo para os colaboradores explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso?					
11	A empresa incentiva as pequenas propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores?					
12	Quem cria um novo projeto continuar a trabalhar nele dele depois de este ter tido sucesso?					
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos colaboradores são aceites?					
14	A empresa valoriza as pequenas (mínimas) propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores?					
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos colaboradores quando estas são efetivamente utilizadas?					
16	Os colaboradores podem escolher os seus projetos de trabalho?					
17	Os Gestores ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar os inovadores?					
18	Existe autonomia para agir mesmo sem autorização em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior?					

-FIM -

(Observações: O presente questionário anónimo e de carácter facultativo. As questões nele constantes servem exclusivamente o propósito de análise de monitorização da atividade intraempreendedora na empresa AXA.)

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 1 – Questionário de Cultura Intraempreendedora

Gostaríamos de obter a sua opinião sobre o intraempreendedorismo na AXA. Este questionário aplica-se aos colaboradores da AXA, e tem como objetivo permitir a realização de um estudo académico sobre este tema, e contribuir para a sua melhoria. O estudo tem a autorização do Conselho Executivo da AXA. As suas respostas honestas e refletidas são críticas para o sucesso deste estudo. O tempo médio de resposta ao questionário é de, aproximadamente, 3 minutos. Por favor responda até 21 de Fevereiro de 2014. Agradecemos, desde já o seu contributo.

** Obrigatório*



DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1. É colaborador da AXA há:

< 1 Ano ____ 1 a 3 Anos ____ 4 a 10 Anos ____ 11 a 20 Anos ____
> 20 Anos ____

2. Idade:

18-24 Anos ____ 25-34 Anos ____ 35-44 Anos ____ 45-54 Anos ____
55-64 Anos ____ > 64 anos ____

3. Género:

Masculino ____ Feminino ____

4. Indique a Zona Geográfica onde trabalha:

Norte ____ Grande Porto ____ Centro ____ Grande Lisboa ____ Sul ____
Açores ____ Madeira ____

5. Indique a sua área funcional na AXA:

Apoio a Clientes/Comercial ____ Administrativa/Arquivo/G. Documental ____ Auditoria ____

Financeira/Contabilidade/Tesouraria ____ Informática/Redes/Programação/Sist, Informação ____

Jurídica e Contencioso ____ Logística e Gestão do Património ____ Marketing/Comunic./G.

Produtos ____ Recursos Humanos/Formação ____ Outra Não Especificada ____

Anexo 2: Classificação da Competividade Global - (GCI – Global Competitive Index)

Nível 1	Em transição de 1 para 2	Nível 2	Em transição de 2 para 3	Nível 3
<i>Factor – Driven Economies</i> (38 países)	(17 países)	<i>Efficiency – driven Economies</i> (33 países)	(21 países)	<i>Innovation-Driven Economies</i> (35 países)
Bangladesh	Arábia Saudita	África do Sul	Argentina	Alemanha
Benim	Argélia	Albânia	Bahrain	Austrália
Burkina Faso	Azerbaijão	Arménia	Barbados	Áustria
Burundi	Bolívia	Bósnia Herzegovina	Brasil	Bélgica
Camboja	Botswana	Bulgária	Chile	Canadá
Camarões	Brunei Darussalam	Cabo Verde	Croácia	Chipre
Chade	Egito	China	Estónia	Coreia do Sul
Costa do Marfim	Filipinas	Colômbia	Hungria	Dinamarca
Etiópia	Gabão	Costa Rica	Cazaquistão	Emiratos Árabes Unidos
Gâmbia	Honduras	República Dominicana	Letónia	Eslovénia
Gana	Irão	Equador	Líbano	Eslováquia
Guiné	Kuwait	El Salvador	Lituânia	Espanha
Haiti	Líbia	Geórgia	Malásia	Estados Unidos da América
Iémen	Mongólia	Guatemala	México	Finlândia

Índia	Sri Lanka	Guiana	Omã	França
Quênia	Venezuela	Indonésia	Polónia	Grécia
Lesoto		Jamaica	Rússia	Hong Kong
Libéria		Jordânia	Seicheles	Islândia
Madagáscar		Macedónia	Trinidad e Tobago	Irlanda
Maláui		Maurícias	Turquia	Israel
Mali		Montenegro	Uruguai	Itália
Mauritânia		Marrocos		Holanda
Moçambique		Namíbia		Japão
Moldávia		Panamá		Luxemburgo
Myanmar		Paraguai		Malta
Nepal		Perú		Nova Zelândia
Nicarágua		Roménia		Noruega
Nigéria		Sérvia		Portugal
Quirguistão		Suriname		Porto Rico
Paquistão		Suazilândia		Singapura
Ruanda		Tailândia		Reino Unido
Senegal		Timor-Leste		República Checa
Serra Leoa		Ucrânia		Suécia
Tadjiquistão				Suíça
Tanzânia				Taiwan
Uganda				
Vietname				
Zâmbia				
Zimbabué				

Fonte: Fórum Económico Mundial (2012)

Anexo 3. Grelha de Análise Situacional (Modelo de Benchmarking Dinâmico)

Exemplos de funções da Cadeia de Valor	Importância para o Cliente					Perceção pelos Clientes									
						Competências da empresa					Desempenho dos principais competidores				
	(FCS)					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Atendimento - Cortesia e Ajuda															
Qualidade técnica e competência															
Preço Baixo															
Garantias															
Flexibilidade e rapidez															
Formação ao Cliente															
Cumprimento de prazos de entrega															
Certificação de Qualidade															
Consciência ambiental															

Fonte: Hollensen (2007)

Anexo 4. Blue Ocean Idea Index

BOI (Blue Ocean Idea Index)			
	Questões-Chave	A minha Ideia	Outras Ideias
Utilidade	A ideia gera utilidade excepcional para o comprador?		
	Existem razões convincentes para que compre esta oferta?		
Prego	O preço é facilmente acessível para a maioria dos compradores?		
Custo	A estrutura de custos é compatível com os custos-alvo?		
Adoção	Abordou antecipadamente os obstáculos à adoção		

Fonte: Kim e Mauborgne (2013)

Anexo 5. Modelo de Canvas de A. Osterwalder

PC	AC	PV	RC	SC
Parcerias-Chave	Atividades-Chave	Propostas de Valor	Relações com os Clientes	Segmentos de Clientes
	R-C		CN	
	Recursos-Chave		Canais	
EC			FR	
Estrutura de Custos			Fluxos de Rendimentos	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)