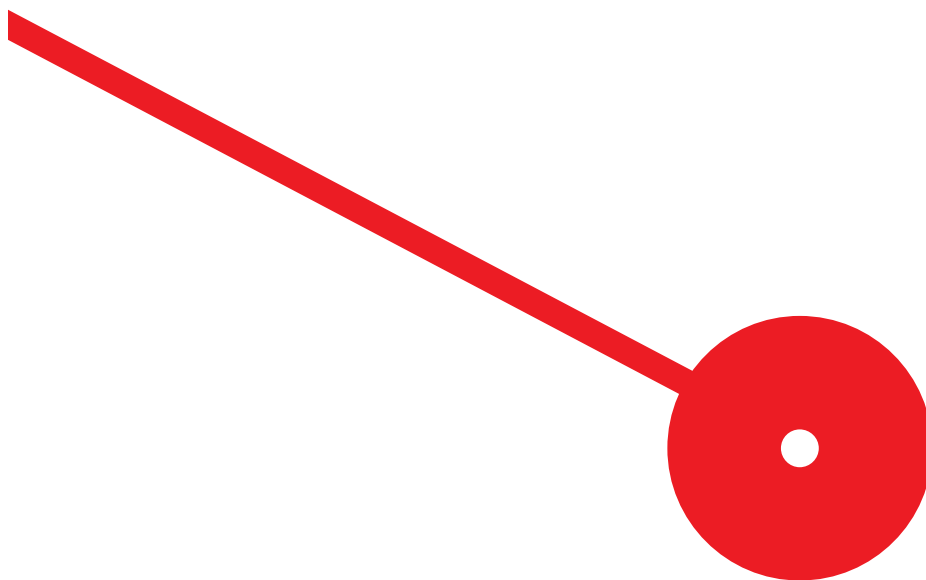




A Importância da Informação aplicada ao Empreendedorismo Organizacional

Beatriz Santos da Silva

10/2024

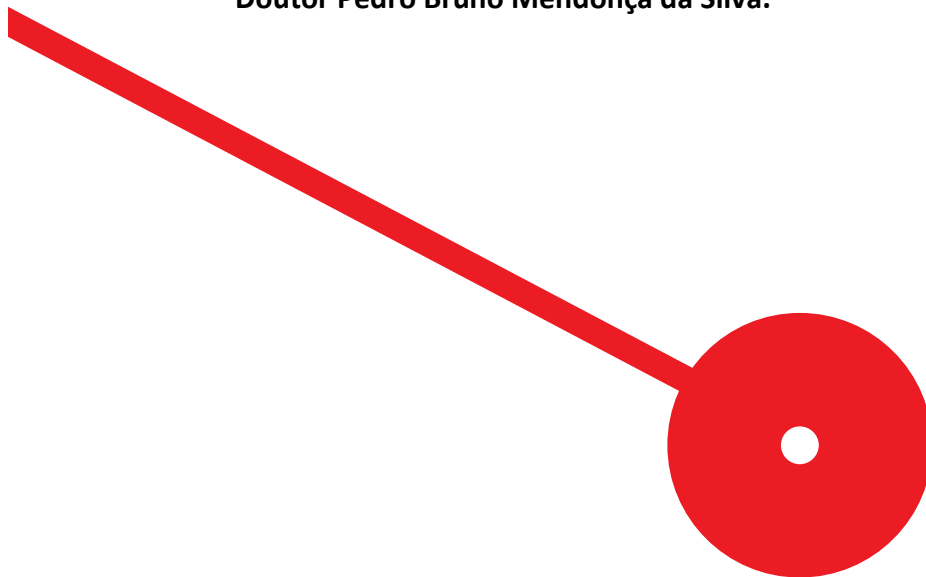




A Importância da Informação aplicada ao Empreendedorismo Organizacional

Beatriz Santos da Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação do Professor Doutor Pedro Bruno Mendonça da Silva.



Dedicatória

À minha avó Tina, a estrela mais bonita que o céu tem.

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Pedro Silva, por todo o apoio, disponibilidade e ensinamento que me deu ao longo da realização deste trabalho.

A todos os que contribuíram na realização das entrevistas que serviram como objeto de estudo da minha dissertação, muito obrigada por toda a disponibilidade, partilha de informação e vontade em quererem fazer parte deste estudo.

À minha mãe, obrigada por me apoiares em todos os momentos da minha vida, incluindo este, e por nunca me deixares desistir.

Ao meu namorado, Daniel, obrigada por toda a paciência, ajuda e carinho que tiveste comigo durante este e todos os percursos que passamos juntos.

À minha amiga Bia, que este mestrado me deu, obrigada por partilhares das mesmas dores que eu durante a realização deste trabalho. Espero levar-te para o resto da vida.

Por fim, a toda a minha família que me apoia desde sempre e que quer sempre o meu melhor.

Espero que vos deixe a todos orgulhosos.

Resumo:

Esta dissertação investiga o conceito de empreendedorismo organizacional e a sua aplicação prática em diversas organizações, abordando como estas promovem e integram práticas empreendedoras. A análise abrange cinco casos específicos. O estudo revela que a autonomia dos colaboradores, a gestão eficiente da informação, o uso estratégico da tecnologia e a criação de um ambiente propício à inovação são elementos essenciais para o sucesso das iniciativas empreendedoras.

O Organização A e a Organização C destacam a importância da autonomia dos colaboradores, aplicando-a em equipes menores para maior flexibilidade e a Organização C valorizando-a em funções mais simples onde emergem ideias inovadoras. Organização B e D promovem uma mentalidade empreendedora em todos os níveis organizacionais, com a Organização B incentivando a criatividade e adaptação rápida, e a Organização D integrando a visão empreendedora à sua cultura organizacional. A Organização E adota uma abordagem de intraempreendedorismo, focando na proatividade e na utilização de metodologias inovadoras para atender às necessidades do município.

Os desafios enfrentados, como a sobrecarga de informações, resistência à mudança e dificuldades na filtragem de dados, são abordados na dissertação. As práticas de comunicação e o uso de tecnologias avançadas para a gestão da informação também são discutidos, revelando a importância de uma abordagem bem-informada e adaptável.

Este estudo sugere direções para pesquisas futuras, como investigações longitudinais e comparativas para uma compreensão mais aprofundada. A dissertação sublinha a importância de um ambiente organizacional que valorize a inovação e a expressão de ideias para a adaptabilidade e sustentabilidade das organizações.

Palavras chave: empreendedorismo organizacional, autonomia, gestão da informação, inovação.

Abstract:

This dissertation investigates the concept of organizational entrepreneurship and its practical application in various organizations, addressing how they promote and integrate entrepreneurial practices. The analysis covers five specific cases. The study reveals that employee autonomy, efficient information management, strategic use of technology and the creation of an environment conducive to innovation are essential elements for the success of entrepreneurial initiatives.

Organization A and Organization C highlight the importance of employee autonomy, applying it in smaller teams for greater flexibility and Organization C valuing it in simpler functions where innovative ideas emerge. Organization B and D promote an entrepreneurial mindset at all organizational levels, with Organization B encouraging creativity and rapid adaptation, and Organization D integrating entrepreneurial vision into its organizational culture. Organization E adopts an intrapreneurship approach, focusing on proactivity and the use of innovative methodologies to meet the needs of the municipality.

The challenges faced, such as information overload, resistance to change and difficulties in filtering data, are addressed in the dissertation. Communication practices and the use of advanced technologies for information management are also discussed, revealing the importance of a well-informed and adaptable approach.

This study suggests directions for future research, such as longitudinal and comparative investigations for deeper understanding. The dissertation highlights the importance of an organizational environment that values innovation and the expression of ideas for the adaptability and sustainability of organizations.

Key words: corporate entrepreneurship, autonomy, information management, innovation.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	5
1 Informação Organizacional.....	6
2 Intra empreendedorismo	7
3 Informação e Empreendedorismo Organizacional.....	10
Capítulo II – Abordagem de investigação.....	14
2.1. Questões e Objetivos de Investigação	15
2.2. Metodologia de Investigação	16
2.3. Caracterização das Organizações Participantes	18
2.3.1. Organização A	18
2.3.2. Organização B	19
2.3.3. Organização C	20
2.3.4. Organização D	21
2.3.5. Organização E.....	22
Capítulo III – Apresentação das Questões de Investigação.....	24
3.1. Guião para Entrevistas	25
• Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?.....	25
• Quais são os principais desafios enfrentados dentro de uma organização?	26
• Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?	27
• Como a informação influencia a tomada de decisão?.....	28
• Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?	29
• Como a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?.....	29

• Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?	30
• Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?	31
• Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?.....	33
• Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?	34
Capítulo IV – Discussão dos Resultados Obtidos	36
4.1. Empreendedorismo Organizacional	38
4.2. Gestão da Informação e Mitigação de Riscos	40
4.3. Partilha e Difusão da Informação	41
4.4. Uso da Tecnologia	43
4.5. Obstáculos e Barreiras	45
4.6. Importância do Ambiente Organizacional	47
4.7. Geral.....	49
Capítulo V – Conclusão	54
5.1. Trabalhos Futuros	55
5.2. Desafios e Limitações	56
5.3. Valorização do Trabalho.....	56
Referências bibliográficas.....	58
Apêndices	65
Apêndice I – Modelo Email para Pedido de Participação para Entrevista.....	66
Apêndice II - Guião de Questões para Entrevista	1
Apêndice I – Transcrição Entrevista Organização A	1
Apêndice II – Transcrição Entrevista Organização A	4
Apêndice III – Transcrição Entrevista Organização C.....	8
Apêndice IV - Transcrição Entrevista ORGANIZAÇÃO D	10

Apêndice V – Transcrição Entrevista Organização E 12

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos para o sucesso empreendedor	9
Figura 2 – Organizational Perfomance	13
Figura 3 - Elementos Empreendedorismo Organizacional	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Calendarização Tarefas.....	18
Tabela 2 - Dados Obtidos.....	37

Lista de abreviaturas

IE – Informação Empresarial

GI – Gestão da Informação

INE - Instituto Nacional de Estatística

KET – Key Enabling Technologies

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

BI – Business Intelligence

IA – Inteligência Artificial

KPI – Indicadores-chave de Desempenho

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação, "A Importância da Informação Aplicada ao Empreendedorismo Organizacional", explora a relevância da informação na promoção e sustento de práticas empreendedoras dentro das empresas. Inserida no contexto do Mestrado em Informação Empresarial, esta pesquisa procura entender como a informação é utilizada para fomentar a inovação, apoiar a tomada de decisões estratégicas e superar desafios em empresas reconhecidas pela sua abordagem empreendedora.

O conceito de empreendedorismo organizacional refere-se à capacidade das empresas de cultivar práticas inovadoras, estimular a criatividade e desenvolver novas oportunidades de negócios. Para que essas práticas sejam bem-sucedidas, é essencial que as organizações disponham de informações relevantes e de alta qualidade que orientem a tomada de decisões e ajudem na identificação e mitigação de riscos. A informação, neste contexto, transcende os dados e estatísticas e abrange também o conhecimento estratégico, insights de mercado e feedback interno, todos cruciais para promover a inovação e melhorar a eficácia organizacional.

A importância da informação no empreendedorismo organizacional manifesta-se em várias dimensões. Em primeiro lugar, a informação adequada permite uma análise mais precisa das oportunidades e ameaças no ambiente de negócios, facilitando a formulação de estratégias bem-informadas. Além disso, a partilha de informação entre diferentes níveis e departamentos da organização pode estimular a colaboração e a troca de ideias, criando um ambiente mais favorável à inovação. A capacidade de aceder e utilizar a informação de forma eficaz pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de iniciativas empreendedoras.

Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender como a informação pode servir como um recurso estratégico para as empresas que procuram manter a sua competitividade, como também inovar continuamente. Num mercado globalizado e dinâmico, as empresas enfrentam uma pressão constante para se adaptar e evoluir. A capacidade de utilizar a informação de maneira eficaz pode determinar a agilidade e a capacidade de resposta da empresa às mudanças e desafios do mercado. O principal objetivo desta dissertação é explorar como as empresas empreendedoras definem e aplicam o conceito de empreendedorismo organizacional, identificar as principais fontes e formas de utilização da informação, e analisar os desafios enfrentados na aplicação da informação para sustentar práticas empreendedoras. Além disso, o estudo pretende avaliar

como a informação é partilhada e como a tecnologia contribui para a prática do empreendedorismo dentro das organizações.

A metodologia adotada para esta dissertação é qualitativa, baseada em entrevistas realizadas com cinco empresas reconhecidas pela sua abordagem empreendedora. A escolha de uma abordagem qualitativa permite uma compreensão mais profunda e detalhada das práticas e perceções das empresas sobre a utilização da informação. As entrevistas foram conduzidas com representantes chave das organizações, incluindo gestores e líderes de projetos inovadores. Este método proporcionou insights valiosos sobre como a informação é aplicada de forma prática e estratégica nas empresas, bem como os desafios e oportunidades enfrentados.

As entrevistas foram estruturadas para abordar questões específicas relacionadas à utilização da informação no processo de empreendedorismo organizacional. Foram exploradas questões de como a informação é usada na identificação e mitigação de riscos, quais são as fontes de informação mais valiosas e como a informação influencia a tomada de decisões estratégicas. Esta abordagem permitiu captar uma variedade de perspetivas e experiências, oferecendo um panorama abrangente sobre o tema.

Este estudo é relevante para académicos e profissionais da área de Informação Empresarial (IE), como também para gestores e empreendedores que visam aprimorar as suas práticas organizacionais. Compreender como a informação pode ser aplicada para promover o empreendedorismo organizacional permite às empresas desenvolver estratégias mais eficazes e criar um ambiente mais inovador e adaptável. O conhecimento gerado por esta pesquisa poderá servir como base para futuras investigações e práticas de gestão, contribuindo para a evolução contínua do campo do empreendedorismo e da Gestão da Informação (GI).

Esta dissertação está organizada de maneira a abordar sistematicamente os diversos aspetos do tema. Inicialmente, é apresentada uma revisão da literatura que fornece a base teórica sobre o empreendedorismo organizacional e a importância da informação. Em seguida, é detalhada a metodologia, explicando o processo de recolha e análise dos dados. A análise dos resultados das entrevistas é então apresentada, seguida de uma discussão sobre as implicações dos achados para a prática e para a teoria. Por fim, são propostas conclusões e recomendações para futuras pesquisas e práticas.

Através deste estudo, pretende-se oferecer uma contribuição significativa para o entendimento da intersecção entre informação e empreendedorismo, proporcionando insights práticos e teóricos que possam beneficiar empresas e profissionais interessados em maximizar o impacto da informação na inovação e na gestão empresarial.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 Informação Organizacional

Diversos acadêmicos de diferentes áreas do conhecimento têm oferecido definições para o termo "informação". Segundo Drucker (1999), a informação é caracterizada como dados organizados que possuem significado. Miranda (1999) aprimora essa concepção ao descrever a informação como uma composição de dados organizados de maneira significativa, destinada a subsidiar processos decisórios.

Por sua vez, Davenport (1998) amplia o escopo da definição de informação, englobando dados, informação e conhecimento. Ele destaca a importância da conexão entre dados e o conhecimento adquirido como parte integrante desse conceito. O emprego da informação nas organizações, de forma inquestionável, evoluiu em consonância com o desenvolvimento dessas entidades. Inicialmente considerada um requisito burocrático essencial, que desempenhava um papel na redução dos custos associados ao processamento de uma grande quantidade de documentos (especialmente na década de 1950), a informação posteriormente passou a ser empregue como um suporte essencial para a gestão de diversas atividades (Calazans, 2016). Segundo Calazans (2016), a base para a criação de conhecimento reside na informação, tornando-a um dos ativos organizacionais mais significativos.

A GI, que abrange a maneira como as organizações organizam, partilham, utilizam e geram conhecimento, constitui-se como um dos fundamentos essenciais para a competitividade. A informação estratégica assume uma relevância primordial na competitividade das organizações em virtude de diversos motivos: decisões fundamentadas, antecipação de mudanças, estímulo à inovação, eficiência operacional, vantagem competitiva sustentável e adaptação contínua (Calazans, 2016).

Por sua vez, Valentim (2008) considera que a valoração da informação e do conhecimento atinge tal magnitude que justifica investimentos em pesquisas que desenvolvam metodologias aplicadas aos fenômenos informacionais. Por exemplo, Palvia et al. (2024) apresentam um quadro teórico sobre os determinantes dos problemas organizacionais relacionados aos sistemas de informação, que são relevantes para estudos futuros. Os autores dividem esses fatores em três dimensões. Primeiro, os fatores nacionais (como nível econômico, cultura e sistema político) que impactam os problemas dos sistemas de informação nas organizações. Em seguida, os fatores macro relacionados à tecnologia da informação (infraestrutura de TI e cultura ocupacional). Por fim, os fatores

organizacionais, como estratégia empresarial, cultura organizacional e turbulência ambiental, que influenciam diretamente as prioridades em relação aos sistemas de informação. Esta dissertação procura explorar essas complexidades inerentes à gestão da informação organizacional.

Portanto, a informação e o conhecimento emergem como elementos-chave, cujas problemáticas exercem um significativo impacto na efetividade da atuação organizacional. A GI e do conhecimento em contextos organizacionais desempenha um papel mitigador em diversos aspetos que impactam o progresso da organização, incluindo o desempenho de atividades e tarefas, a facilitação da aprendizagem organizacional, a configuração de práticas organizacionais, o fomento da criatividade inovadora, a gestão do grau de incerteza no processo decisório, dentre outros fatores que exercem influência quotidiana nas organizações (Valentim, 2008).

A GI é, portanto, essencial para o sucesso competitivo das organizações, principalmente em cenários globalizados, onde a inovação desempenha um papel cada vez mais crucial (Hernández-Perlines et al., 2022). A pesquisa de Hernández-Perlines et al. (2022) destaca a crescente relevância do empreendedorismo como um meio de inovação interna e desenvolvimento organizacional sustentável. "Inovação é vital para o crescimento. O empreendedorismo dentro das organizações tem sido definido de várias maneiras ao longo dos anos, o que levou à confusão terminológica" (p. 1). Assim, a gestão eficiente da informação promove o ambiente necessário para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras internas, um fator essencial para a competitividade e a eficiência organizacional num mercado globalizado.

2 Intra empreendedorismo

Coura et al. (2018), defende no seu artigo que no âmbito do estudo do empreendedorismo, diversas linhas temáticas têm suscitado divergências entre os pesquisadores, concorrendo para o avanço desta abordagem. Uma dessas vertentes é a orientação empreendedora, a qual se dedica à análise do empreendedorismo no contexto organizacional. Este divide o seu estudo em dimensões da orientação empreendedora. A inatividade refere-se ao procedimento de incorporar elementos inovadores na estrutura organizacional por meio de atividades criativas e experimentais. Isso envolve um direcionamento para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a alocação de recursos financeiros

destinados à inovação, a exploração de novos mercados e a procura por tecnologias e processos inovadores, com a finalidade de gerar produtos e/ou serviços inéditos.

Assumir riscos, segundo Coura et al. (2018), pode ser definido como “a tendência da organização em se engajar em projetos de riscos com postura agressiva” (p. 2544) com o intuito de aproveitar oportunidades promissoras que apresentam potencial para retornos substanciais. A agressividade competitiva, representa a atitude adotada pelas organizações para responder de forma enérgica e desafiadora às iniciativas dos concorrentes. Este comportamento visa alcançar vantagem competitiva com o propósito de conquistar uma parcela de mercado por meio de estratégias como reduções de preço, campanhas publicitárias, diferenciação de produtos e/ou serviços, ênfase no crescimento a longo prazo, bem como investimentos e ações pós-venda. A autonomia, por conseguinte, “pode ser definida como liberdade aos indivíduos para tomar decisões sem restrições organizacionais.” (p. 2547).

De acordo com Hernández-Perlines et al. (2022), o Empreendedorismo Organizacional é uma área de pesquisa enquadrada dentro do empreendedorismo. Os primeiros autores a abordarem de maneira reconhecível foram Pinchot (1985), Drucker (1986) e Pinchot e Pellman (1999). Portanto, trata-se de uma área de pesquisa relativamente jovem, com dois períodos distintos. O primeiro, de 1985 a 2007, é caracterizado por estudos de caso realizados por pesquisadores, e o segundo, a partir de 2008, testemunhou um crescente interesse por parte de académicos que investigam mais amplamente. “Intrapreneurship has been analysed from different perspectives, principally corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation.” (p. 438), ou seja, o empreendedorismo organizacional tem sido analisado por diferentes perspectivas, principalmente o empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora (Hernández-Perlines et al., 2022). Outro exemplo, é a recente análise bibliométrica (Farrukh & Ghazzawi, 2024) da evolução do intraempreendedorismo em termos de produtividade e impacto, identificando temas principais na literatura.

Por outro lado, o estudo apresentado por Silva et al. (2022) relata a difusão da digitalização ao empreendedorismo organizacional. A digitalização é um fenómeno que inevitavelmente afeta empresas e economias. Consequentemente, o mercado virtual parece uma excelente alternativa para potenciais empreendedores. De facto, o empreendedorismo e o comércio eletrónico, são ferramentas de negócios que possibilitam uma nova dinâmica no mercado. Silva et al. (2022), descreve:

entrepreneurial styles of working increasingly gain recognition as fundamental vehicles in order for the entire value-added chain to be fostered, as well as the sustainable development of e-commerce via the technological changes of the digital transition process for all economic activities. Consequently, there are knowledge gains in technological innovation and digitalisation in e-commerce, with potential gains in digital transition periods, particularly for Europe. (p. 12)

Os estilos empreendedores de trabalho têm sido cada vez mais reconhecidos como elementos fundamentais para impulsionar toda a cadeia de valor, bem como para promover o desenvolvimento sustentável do comércio eletrônico por meio das transformações tecnológicas no processo de transição digital em todas as atividades econômicas. Dessa forma, observa-se uma aquisição de conhecimento significativa em inovação tecnológica e digitalização no âmbito do comércio eletrônico, com potenciais benefícios durante os períodos de transição digital, especialmente no contexto europeu.

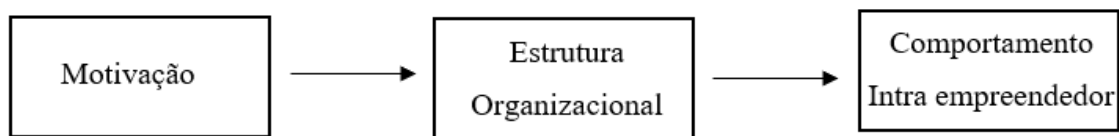


Figura 1 – Elementos para o sucesso empreendedor

Autoria própria

Além disso, Keyser e Vandenbempt (2023) exploram como o Intra empreendedorismo acadêmico nas universidades se desenvolve por meio da exploração acadêmica e da exploração empreendedora. Eles identificam quatro conflitos principais que os acadêmicos enfrentam: motivação, organização, orientação e disseminação, realçando a necessidade de equilibrar lógicas acadêmicas e empreendedoras para promover um ecossistema de inovação mais eficiente. Essa abordagem fortalece a conexão entre teoria e prática, crucial para as universidades contribuírem efetivamente no ecossistema empreendedor. Em contexto empresarial, um esforço coordenado em três níveis - individual (autoeficácia e orientação empreendedora), grupo (coesão da equipa) e organização (suporte organizacional) - é fundamental para o intraempreendedorismo (Kunte, 2024). Esta ideia é apoiada por Fernandes et al. (2008), que apontam a orientação empreendedora como um importante precursor da aprendizagem organizacional,

evidenciando sua influência no sucesso das inovações derivadas desse aprendizado. Além disso, as motivações dos intraempreendedores, especialmente o desejo de causar impacto, são cruciais para que eles superem os seus papéis tradicionais e atuem de forma intraempreendedora (Paget et al., 2024). Quanto ao suporte organizacional, pesquisas recentes de Audretsch et al. (2024) mostram que spinoffs acadêmicos focados em tecnologias digitais têm maior probabilidade de garantir financiamento mais cedo, destacando a conexão entre digitalização e sucesso no intraempreendedorismo em determinados setores. Vela et al. (2022) exploram também alguns fatores internos influenciadores do intraempreendedorismo, como os controles formais, a disponibilidade de tempo e a visão empreendedora da empresa, são cruciais para a criação de um ambiente que favoreça a inovação e a criatividade. Controles formais são os mecanismos que estruturam e orientam a atuação dos colaboradores, definindo limites e direções. A disponibilidade de tempo é igualmente vital, pois sem um espaço dedicado para explorar novas ideias e testar hipóteses, os colaboradores podem se sentir pressionados pelas tarefas rotineiras e não se comprometerem em atividades intraempreendedoras. Já a visão empreendedora da empresa é o alicerce que define o quanto a organização está aberta a arriscar, fomentar iniciativas e permitir que os funcionários experimentem novos projetos (Vela et al., 2022). Neste sentido, o presente estudo procura incluir e entender como a gestão da informação pode também apoiar esta dinâmica intraempreendedora, porque atualmente é fundamental as organizações aproveitem melhor as informações disponíveis (Wan & Liu, 2021)

3 Informação e Empreendedorismo Organizacional

Zuccari & Belluzo (2016) a dinâmica das mudanças no ambiente empresarial impõe uma crescente necessidade de competitividade às organizações, pois a ausência de adaptação a esse contexto pode resultar na exclusão do mercado. No contexto organizacional, a informação e o conhecimento desempenham papéis fundamentais, permeando todos os processos empresariais. Essa presença generalizada possibilita a análise, compreensão e avaliação da forma como os empreendedores percebem a necessidade de informações específicas, as procuram, desenvolvem, aplicam e as utilizam na construção do conhecimento.

Para Bart De Keyser e Koen Vandembemt (2023), o empreendedorismo acadêmico também representa um fenômeno dinâmico que evolui ao longo do tempo. O processo empreendedor dentro das universidades é influenciado por conflitos internos entre motivação, organização e disseminação, o que reflete a necessidade de balancear as lógicas acadêmicas e empreendedoras para maximizar a inovação. Esse equilíbrio é crucial para promover a inovação que, por sua vez, pode ser transformada em vantagens competitivas para as organizações. O perfil do gestor empreendedor está intrinsecamente ligado à competência na obtenção e utilização da informação para a construção de conhecimento. Nesse sentido, o gestor empreendedor deve ser habilidoso em identificar quais informações são pertinentes, discernir fontes confiáveis, e dominar as técnicas de manuseio dessas informações. A qualidade da informação adquirida reflete diretamente nas decisões gerenciais, influenciando, por conseguinte, o desempenho global da organização.

Segundo Zuccari & Belluzo (2016),

O empreendedor é o indivíduo que toma as decisões nas organizações, para tal ação ele precisa a todo o momento reconhecer quais informações são necessárias para o seu negócio, saber onde buscá-las, selecioná-las, analisá-las criticamente, compará-las e compartilhá-las de diversas maneiras, isso requer habilidades e capacidades de competência em informação. (p.66)

O empreendedor, na qualidade de agente decisório nas organizações, desempenha um papel fundamental na condução estratégica do negócio. Para efetuar essa função de maneira eficaz, é imperativo que o empreendedor mantenha uma constante percepção das informações essenciais para o seu empreendimento. Esse processo demanda a habilidade contínua de identificar, localizar, selecionar, analisar criticamente, comparar e partilhar informações de maneiras diversas. Essa competência abrange um conjunto de habilidades e capacidades específicas no domínio da competência em informação, que são cruciais para o sucesso na gestão empreendedora. Na tomada de decisões, o empreendedor competente em informação demonstra preocupação crítica em relação à maneira como realiza a seleção, procura, utilização, apropriação e aplicação da informação em suas decisões. Da mesma forma, no contexto interno das organizações, a gestão eficaz de grandes volumes de dados permite que as organizações aproveitem melhor as informações disponíveis, estimulando a inovação e a autonomia dos colaboradores, o que, por sua vez, impulsiona o desempenho empresarial. Além disso, a flexibilidade

estratégica das plataformas também modera positivamente a relação entre o intraempreendedorismo dos funcionários e o desempenho da empresa (Wan & Liu, 2021).

O estudo de Silva et al. (2023), defende que os sistemas de informação são cruciais para transformar a entrada de dados em conhecimento acessível para os seus utilizadores. “Information is an asset; extracting knowledge from Information is proficiency” (p.13). Sustentam a importância dos sistemas de informação na contextualização da conversão de dados em conhecimento aplicável. Os sistemas de informação desempenham um papel crucial ao transformar dados simples em informações de valor para os utilizadores. No domínio do empreendedorismo, a habilidade de converter dados em conhecimento é de natureza fundamental. Os empreendedores são dependentes de informações para a tomada de decisões embasadas e o desenvolvimento de estratégias de negócios eficazes.

Realçando a natureza essencial da informação como um ativo e sublinham a habilidade de extrair conhecimento dessa informação como uma competência crucial. Dentro do contexto empreendedor, a capacidade de transformar dados brutos em insights valiosos pode representar a chave para a identificação de oportunidades de negócios, a antecipação de tendências de mercado e a tomada de decisões estratégicas que impulsionam o sucesso organizacional. Consequentemente, a gestão eficaz da informação configura-se como um componente fundamental do empreendedorismo, conferindo aos empreendedores a capacidade de otimizar a utilização de seus recursos de maneira mais eficiente e eficaz. O mesmo acontece em contexto intraempreendedor, por exemplo, como demonstrado no estudo sobre o software Jiegnote (Mulungu et al., 2021). A qualidade e acessibilidade da informação impactam diretamente a eficiência, a tomada de decisões e a capacidade de adaptação dos intraempreendedores. No caso do software Jiegnote, a inovação tecnológica e o uso de informações corretas reduziram o tempo de transcrição e minimizaram erros, exemplificando como o uso inteligente de dados e tecnologia pode influenciar positivamente o intraempreendedorismo e a performance organizacional (Mulungu et al., 2021). Assim, a gestão da informação pode ajudar a identificar oportunidades para melhorar práticas intraempreendedoras, promovendo um ambiente mais dinâmico e propício à inovação.

A pesquisa de Neessen et al. (2018) oferece uma visão integrada sobre o papel dos funcionários empreendedores, sugerindo que a interação entre fatores individuais e organizacionais é vital para o sucesso do empreendedorismo organizacional. Ao desenvolver um modelo de comportamento empreendedor, essas dinâmicas podem ser

exploradas para maximizar o desempenho organizacional e a inovação, fatores críticos para a competitividade e crescimento. No setor da pesquisa agrícola, Paget et al. (2024) examinam como as motivações e desafios dos empreendedores impactam a criação de sistemas de suporte à decisão, realçando a importância de um alinhamento entre metas institucionais e iniciativas pessoais dos pesquisadores. Desta forma é importante promover o bem-estar dos colaboradores para fomentar a inovação e o crescimento organizacional (Abdelwahed et al., 2022).

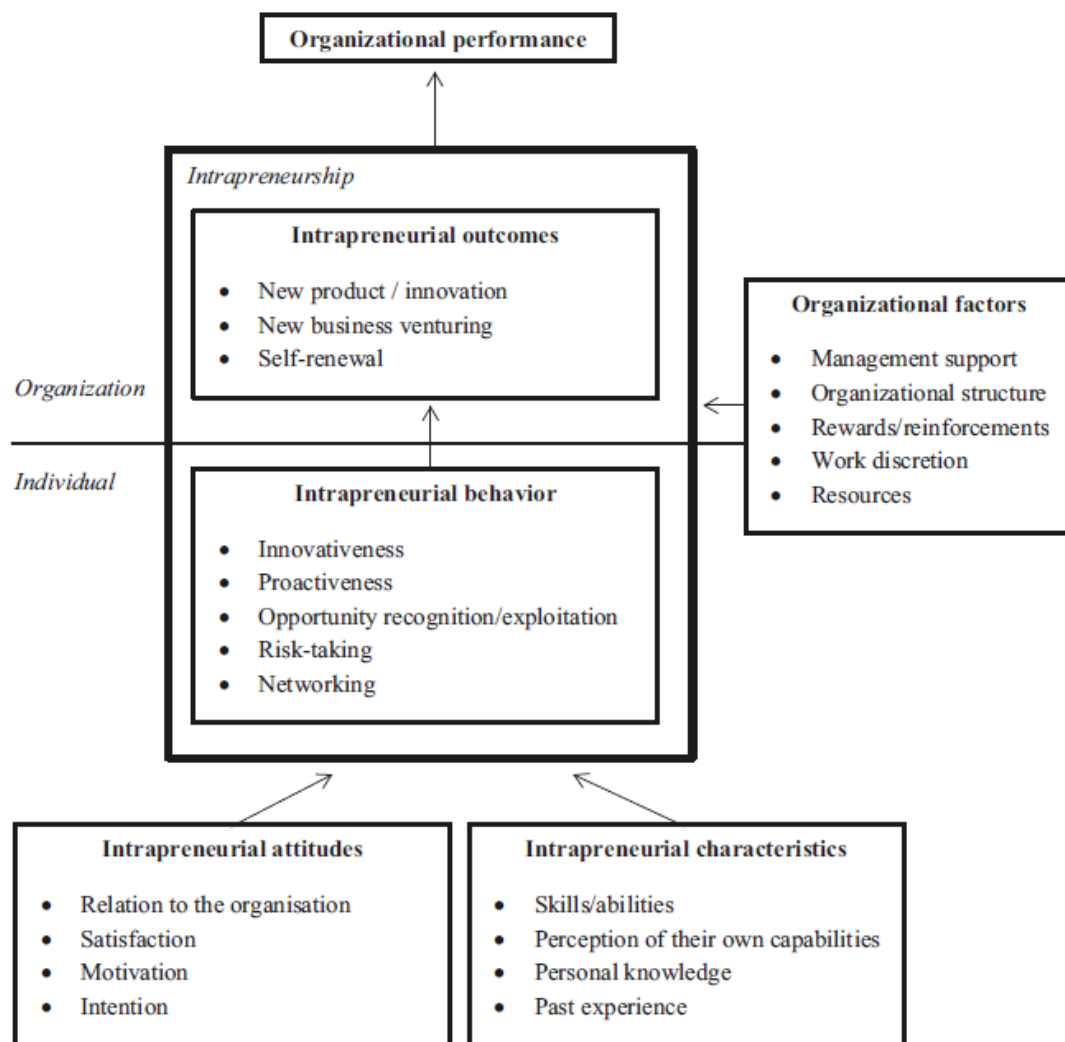


Figura 2 – Organizational Performance

Autoria: Neessen et al. (2018)

CAPÍTULO II – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Questões e Objetivos de Investigação

Na presente dissertação, procura-se responder à questão central de investigação: "Qual o impacto da acessibilidade e aplicação eficaz da informação na tomada de decisões estratégicas para o sucesso do empreendedorismo organizacional?" Esta questão procura entender como a disponibilidade e o uso adequado da informação podem influenciar significativamente o desempenho e a competitividade das organizações.

Para abordar esta questão, foram definidos três objetivos específicos de investigação. O primeiro objetivo baseia-se em analisar como a informação estratégica influencia a tomada de decisões em organizações. Este objetivo visa compreender o papel dos dados e insights estratégicos no processo decisório, investigando a relação entre a qualidade da informação disponível e a eficácia das decisões empresariais.

O segundo objetivo procura identificar quais as fontes de informação mais relevantes para empreendedores e como estas impactam a criação e o crescimento de negócios. A investigação foca-se em mapear as principais fontes de informação utilizadas por empreendedores, tais como relatórios de mercado, análises competitivas e tendências de consumo. Pretende-se demonstrar a importância de cada tipo de fonte de informação e o seu papel na facilitação do desenvolvimento e expansão dos negócios, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões.

O terceiro objetivo apoia-se em investigar como a informação é utilizada para mitigar riscos durante o negócio. Explorar as práticas de gestão de risco que se baseiam na recolha e análise de dados, com o intuito de demonstrar como a informação pode prever possíveis ameaças e permitir ações preventivas, minimizando o impacto negativo na atividade organizacional.

Com estes objetivos, esta dissertação procura fornecer uma compreensão abrangente do papel da informação no empreendedorismo organizacional, destacando a sua importância na tomada de decisões estratégicas, identificação de oportunidades e mitigação de riscos.

2.2. Metodologia de Investigação

Para abordar a questão central de investigação e alcançar os objetivos definidos, foi adotada uma metodologia qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos participantes, proporcionando insights ricos e detalhados sobre o impacto da acessibilidade e aplicação eficaz da informação na tomada de decisões estratégicas no contexto do empreendedorismo organizacional.

A literatura sobre entrevistas em profundidade destaca tanto as dimensões práticas quanto os desafios éticos desse método de recolha de dados, especialmente em contextos complexos. Dois autores-chave que abordam essas questões são Karin Brounéus (2011) e a Wallace Foundation (n.d.). Brounéus (2011), no artigo "In-depth Interviewing: The process, skill and ethics of interviews in peace research", exploram como as entrevistas em profundidade podem captar percepções individuais em contextos de conflito, sendo especialmente eficazes na compreensão de decisões das empresas. Brounéus também alerta para os desafios éticos e de segurança nesse tipo de pesquisa, como a proteção dos entrevistados em ambientes politicamente instáveis.

Por outro lado, a Wallace Foundation, no seu "Workbook E: Conducting In-Depth Interviews", fornece uma estrutura prática para o processo de condução de entrevistas em profundidade, dividindo-o em quatro etapas principais: desenvolvimento de uma estratégia de amostra, a criação de um guia de entrevista, condução das entrevistas e análise dos dados. O guia sublinha as vantagens desse método para obter insights valiosos, mas também reconhece os desafios na análise de dados qualitativos, que requer tempo e habilidades especializadas.

Ambos os autores enfatizam a importância das entrevistas em profundidade para captar processos sociais complexos, sendo fundamentais tanto em contextos de pesquisa quanto em áreas como o empreendedorismo organizacional.

No contexto desta pesquisa, a seleção das empresas participantes foi realizada com base em critérios específicos: todas as empresas deveriam estar em constante crescimento e demonstrar características empreendedoras. Foram selecionadas cinco empresas que atendiam a esses critérios, permitindo explorar como a informação é utilizada em decisões estratégicas.

As entrevistas foram estruturadas segundo um guião flexível, permitindo a exploração de temas emergentes. As perguntas abordaram tópicos como as principais fontes de informação utilizadas pelos empreendedores, o impacto da informação nas decisões estratégicas e sua aplicação na previsão e mitigação de riscos empresariais. As entrevistas foram realizadas via videoconferência e/ou email, conforme a disponibilidade dos participantes.

Os dados recolhidos foram analisados comparando as respostas dos entrevistados. A análise seguiu etapas de codificação temática, partindo de uma revisão das gravações até a formação de categorias finais à luz da literatura existente. O processo foi conduzido de acordo com princípios éticos, garantindo anonimato e confidencialidade.

Para analisar o conteúdo das entrevistas em profundidade, recorreu-se a uma plataforma de inteligência artificial (IA) o Insight7 (<https://insight7.io/>). Esta plataforma ajuda a processar grandes volumes de dados de forma rápida, extraíndo padrões, temas e insights relevantes. Ao combinar técnicas de processamento de linguagem natural (NLP), a plataforma forneceu insights profundos sobre a linguagem, emoções e temas implícitos nas respostas dos entrevistados. Esta ferramenta, o Insight7, ajudou a agregar valor ao processo de análise, otimizando o tempo e proporcionando uma visão mais detalhada e ampla dos dados recolhidos.

A metodologia adotada permitiu uma exploração detalhada do impacto da informação na tomada de decisões estratégicas no empreendedorismo organizacional. As entrevistas com empresas em crescimento contínuo forneceram insights valiosos sobre os desafios e oportunidades enfrentados por empreendedores na utilização eficaz da informação para o sucesso do negócio.

Por fim, para realizar a dissertação, foi definido um conjunto de tarefas que se encontram discriminadas na tabela seguinte (tabela 1).

Calendarização de Tarefas		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
Elaboração da Proposta											
Elaboração da Dissertação											
Revisão da Literatura	Informação Organizacional										
	Intra Empreendedorismo										
	Informação e Empreendedorismo Organizacional										
Metodologia	Enquadramento Metodológico										
	Elaboração do Guião para as Entrevistas										
	Seleção das Empresas										
	Elaboração das Entrevistas										
Resultados Obtidos	Recolha de Dados										
	Tratamento de Dados										
	Discussão de Dados										
Revisão e Divulgação da Dissertação											

Tabela 1 - Calendarização Tarefas

Autoria Própria

2.3. Caracterização das Organizações Participantes

2.3.1. Organização A

A Organização A é uma empresa portuguesa de transportes públicos que opera a rede de metro na cidade do Porto e na sua área metropolitana. Inaugurada em 2002, a empresa é responsável por fornecer um sistema de transporte eficiente, moderno e sustentável para os residentes e visitantes da região.

A rede da empresa é composta por várias linhas que se estendem por mais de 67 quilômetros, cobrindo um total de sete municípios: Porto, Vila Nova de Gaia, Matosinhos, Maia, Gondomar, Póvoa de Varzim e Vila do Conde. As linhas estão codificadas por letras e cores distintas, facilitando a navegação para os viajantes.

O sistema é projetado para operar tanto em superfície quanto subterraneamente, combinando velocidade e acessibilidade. Os seus meios de transporte são modernos, silenciosos e movidos a eletricidade, contribuindo para a redução das emissões de carbono e promovendo um transporte mais ecológico.

Esta organização tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento urbano e na melhoria da qualidade de vida na região do Porto. A empresa contribui significativamente para a redução do tráfego rodoviário, diminuindo a poluição e promovendo um ambiente mais sustentável.

Além disso, continua a expandir as suas linhas e serviços para atender a crescente demanda da população e incentivar o uso do transporte público. É, portanto, uma peça fundamental na infraestrutura de transporte da região metropolitana do Porto. Com um sistema eficiente, moderno e em constante expansão, a empresa continua a melhorar a mobilidade urbana, promovendo um transporte sustentável e de alta qualidade para os seus viajantes.

2.3.2. Organização B

A Organização B é uma multinacional francesa do setor de distribuição, conhecida por operar uma vasta rede de hipermercados, supermercados e lojas de conveniência em diversos países. Fundada em 1961 por Gérard Mulliez em Roubaix, França, a empresa expandiu-se globalmente, consolidando-se como uma das maiores e mais reconhecidas marcas de distribuição no mundo.

A Organização B opera sob vários formatos de loja para atender às diversas necessidades dos consumidores, incluindo hipermercados, supermercados e lojas de conveniência. Os hipermercados são grandes lojas que oferecem uma ampla variedade de produtos, desde alimentos e bebidas até eletrônicos, roupas, artigos para casa e muito mais. São conhecidos pela sua extensa variedade e preços competitivos. Os supermercados são lojas de menor porte em comparação aos hipermercados, focadas principalmente em produtos alimentares e de uso diário, proporcionando conveniência e proximidade aos clientes. As lojas de conveniência são pequenas lojas localizadas em áreas urbanas e residenciais, oferecendo produtos essenciais e de consumo rápido, ideais para compras rápidas e de emergência.

A empresa também investe em inovações tecnológicas e digitais para melhorar a experiência do cliente. Incluindo a implementação de plataformas de e-commerce, aplicação para telemóveis, sistemas de pagamento digital e programas de fidelidade. Além disso, a organização está comprometida com a sustentabilidade e a responsabilidade

social corporativa, promovendo práticas como a redução do desperdício alimentar, o uso de energias renováveis e o apoio a causas comunitárias.

A Organização B é reconhecida pela sua estratégia de preços baixos e promoções frequentes, procurando oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis. A empresa trabalha com uma vasta rede de fornecedores para garantir a diversidade e a qualidade dos produtos disponíveis nas prateleiras.

No mercado internacional, possui uma presença significativa em países da Europa, Ásia e África, adaptando-se às especificidades de cada mercado local para atender melhor aos consumidores. A expansão internacional da empresa reflete a sua capacidade de se adaptar a diferentes culturas e mercados, mantendo um foco constante na satisfação do cliente e na inovação.

É uma empresa de retalho globalmente integrada que combina uma vasta gama de produtos, inovação tecnológica e um forte compromisso com a sustentabilidade para oferecer uma experiência de compra superior aos seus clientes em todo o mundo.

2.3.3. Organização C

A Organização C é uma multinacional portuguesa com uma presença de destaque nos setores de construção civil, obras públicas, concessões, ambiente, energia e transportes. Fundada em 1946 por Manuel António da Mota, a empresa tem sede no Porto, e ao longo das décadas, expandiu as suas operações para mais de 20 países em três continentes: Europa, África e América Latina.

A empresa é reconhecida pela sua capacidade de execução de projetos de grande envergadura e complexidade, incluindo a construção de infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, além de edificações residenciais, comerciais e industriais. A empresa também atua na área de concessões, gerindo e operando diversas infraestruturas de transportes e serviços públicos, o que lhe confere uma posição privilegiada em mercados estratégicos.

No setor ambiental, desenvolve soluções inovadoras e sustentáveis para a gestão de resíduos, tratamento de águas e saneamento, contribuindo para a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua. A empresa está igualmente presente no setor de energia, focando-se em projetos de energias renováveis,

como parques eólicos e solares, alinhando-se com as tendências globais de transição energética.

A Organização C destaca-se pelo seu compromisso com a inovação e a tecnologia, investindo continuamente em novos métodos de construção, digitalização e automação dos processos, visando aumentar a eficiência e a qualidade dos seus projetos. A empresa valoriza também a sustentabilidade e a responsabilidade social, implementando práticas que promovem o desenvolvimento socioeconómico das regiões onde está inserida e contribuindo para a melhoria das condições de vida das populações locais.

A diversidade geográfica e setorial da empresa permite-lhe mitigar riscos e aproveitar oportunidades em diferentes mercados, consolidando a sua posição como um dos principais grupos de construção e infraestrutura do mundo. A empresa emprega milhares de colaboradores e é reconhecida pela sua competência técnica, capacidade de gestão e compromisso com a excelência.

A Organização C é uma empresa globalmente integrada, que combina tradição e inovação para liderar projetos de infraestrutura de alta qualidade, contribuindo significativamente para o desenvolvimento económico e social nos mercados onde opera.

2.3.4. Organização D

A Organização D é uma empresa portuguesa especializada na produção de filmes plásticos flexíveis para embalagens. Fundada em 1977, tem sede em Vila das Aves, e destaca-se pela sua capacidade de inovação, qualidade dos produtos e compromisso com a sustentabilidade.

A empresa oferece uma ampla gama de soluções de embalagens flexíveis, atendendo a diversos setores industriais, incluindo alimentício, agrícola, farmacêutico e industrial. A organização produz filmes de polietileno, polipropileno e outras resinas plásticas, utilizando tecnologias avançadas de extrusão, impressão e laminagem para criar produtos que atendem às necessidades específicas de cada cliente.

Os produtos da empresa são conhecidos pela alta qualidade e desempenho, proporcionando proteção, preservação e apresentação atraente dos produtos embalados. A empresa investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento para oferecer soluções

inovadoras que acompanham as tendências de mercado e as demandas dos consumidores por embalagens mais sustentáveis e eficientes.

A sustentabilidade é uma prioridade para a organização, que adota práticas de produção responsáveis, incluindo a reciclagem de resíduos plásticos, a utilização de materiais recicláveis e biodegradáveis, e a implementação de processos que minimizam o impacto ambiental. A empresa também está comprometida com a melhoria contínua da eficiência energética e a redução da pegada de carbono nas suas operações.

Além da qualidade e sustentabilidade, valoriza o relacionamento com os clientes, oferecendo um atendimento personalizado e suporte técnico especializado para garantir que as soluções de embalagem atendam plenamente às expectativas e necessidades específicas de cada cliente. A empresa possui um sistema de gestão da qualidade certificado, que assegura a conformidade dos produtos com os padrões internacionais de qualidade e segurança.

A Organização D tem uma forte presença no mercado europeu, americano, africano e asiático, graças à sua reputação de excelência e capacidade de adaptação às exigências globais. Com uma equipa altamente qualificada e uma infraestrutura tecnológica avançada, a empresa está bem posicionada para continuar a liderar no setor de embalagens flexíveis.

Esta é uma empresa inovadora e sustentável, dedicada à produção de filmes plásticos flexíveis de alta qualidade, oferecendo soluções de embalagem que protegem, preservam e apresentam produtos de maneira eficiente e atraente, enquanto minimizam o impacto ambiental e atendem às necessidades específicas dos seus clientes.

2.3.5. Organização E

A Organização E é uma agência de desenvolvimento económico localizada na cidade de Santo Tirso, com o principal objetivo de promover o crescimento económico e atrair investimentos para a região. A agência oferece suporte personalizado a investidores, fornecendo informações sobre oportunidades de negócios, incentivos fiscais e outras facilidades disponíveis na área. Além disso, promove Santo Tirso como um destino atrativo para investimentos, destacando as suas vantagens competitivas, como a localização geográfica, infraestrutura, recursos humanos qualificados e qualidade de vida.

A organização ajuda a simplificar e agilizar processos administrativos para empresas que desejam estabelecer-se ou expandir as suas operações na cidade, oferecendo apoio na obtenção de licenças e na conexão com autoridades locais.

A agência trabalha em estreita colaboração com outras entidades públicas e privadas, tanto a nível local quanto nacional, para fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial. Além disso, organiza eventos, workshops e programas de formação para empresários e trabalhadores, com o objetivo de melhorar a competitividade e inovação das empresas locais. Também incentiva o empreendedorismo através de programas específicos de apoio a *startups* e pequenas e médias empresas (PMEs), ajudando-as a estabelecer-se e crescer. Desempenhando um papel fundamental no fortalecimento da economia local, a empresa promove o desenvolvimento sustentável e a criação de empreendedorismo na região.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Guião para Entrevistas

O guião utilizado na realização das entrevistas às empresas previamente introduzidas e descritas, orienta questões sobre a importância da informação no contexto organizacional. Esta dissertação visa explorar como a informação é utilizada dentro das empresas para promover práticas empreendedoras, identificar e mitigar riscos, tomar decisões estratégicas e fomentar um ambiente de inovação. Através de um conjunto estruturado de perguntas, procurou-se obter uma compreensão detalhada de como a informação influencia o empreendedorismo organizacional e quais são os principais desafios e oportunidades relacionados com o seu uso.

- Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?

A questão sobre o empreendedorismo organizacional desempenha um papel central nas entrevistas, uma vez que visa entender como as empresas fomentam comportamentos empreendedores no seu ambiente interno e como essas práticas impactam diretamente a inovação e o sucesso da organização. Cada empresa entrevistada tem uma abordagem única sobre como definem e aplicam o conceito de empreendedorismo organizacional, mas todas partilham a visão de que este é um fator indispensável para o crescimento sustentável e a adaptação às constantes mudanças do mercado.

Nas entrevistas, fica evidente que as empresas entendem o empreendedorismo organizacional como uma ferramenta fundamental para estimular a inovação contínua. Elas destacam a importância de criar uma cultura que incentiva os colaboradores a tomar iniciativas, propor novas ideias e colaborar em projetos inovadores. Práticas como autonomia no desenvolvimento de soluções, liderança participativa e acesso a recursos tecnológicos são mencionadas como mecanismos que viabilizam a expressão empreendedora dentro das organizações. Assim, o empreendedorismo organizacional não se limita a ser uma característica desejável, mas transforma-se numa prioridade estratégica, conforme reforçado pelas respostas.

A relevância dessa questão nas entrevistas está em revelar como o empreendedorismo interno é visto como uma vantagem competitiva essencial. As empresas reconhecem que, ao encorajar os seus colaboradores a pensar de forma empreendedora, elas criam um

ambiente onde a inovação não é apenas esperada, mas ativamente promovida. Isso reflete a importância da questão na avaliação de como as organizações se preparam para enfrentar desafios externos e se diferenciam no mercado através da geração de novas ideias, corroborando o que Stachel & Musante (2022) argumentam sobre o impacto direto das práticas de empreendedorismo corporativo na capacidade de inovar e crescer.

- Quais são os principais desafios enfrentados dentro de uma organização?

A questão sobre os principais desafios enfrentados pelas organizações na promoção do empreendedorismo interno é fundamental para identificar as barreiras que dificultam a implementação eficaz de práticas empreendedoras. Ao explorar os desafios, as entrevistas revelam as áreas onde as organizações encontram maior resistência ou limitações, proporcionando uma visão clara sobre os obstáculos internos que precisam ser superados para criar um ambiente mais propício à inovação.

Nas entrevistas, as empresas destacam questões como a resistência à mudança, a sobrecarga de trabalho e a falta de recursos (seja financeiros, humanos ou tecnológicos) como desafios significativos. Além disso, problemas de comunicação e a dificuldade em gerir a pressão por inovação num cenário de rápida evolução tecnológica também surgem como obstáculos comuns. Estes desafios mostram que, apesar do desejo de fomentar o empreendedorismo organizacional, muitas vezes existem barreiras estruturais e culturais que dificultam a adaptação e a agilidade das empresas.

Essa questão assume importância crítica nas entrevistas porque identificar os desafios é o primeiro passo para superá-los. Através das respostas, fica claro que os obstáculos internos não são apenas uma questão de recursos, mas também de *mindset* e governação, conforme destacado por Stachel & Musante (2022). Compreender esses desafios permite que as empresas ajustem as suas estratégias, reforcem as suas lideranças e melhorem a comunicação interna para facilitar o empreendedorismo interno. Ao reconhecer esses pontos problemáticos, as organizações podem trabalhar de forma mais eficaz para superar essas barreiras e criar um ambiente mais colaborativo e inovador.

- Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?

A questão sobre como a informação é utilizada no processo de identificação e mitigação de riscos visa explorar o papel crucial que os dados desempenham na gestão de riscos, especialmente em novas iniciativas empreendedoras. A gestão de riscos é essencial para garantir o sucesso do empreendedorismo organizacional, pois novos projetos e ideias inovadoras muitas vezes envolvem incertezas e potenciais ameaças que podem comprometer o desempenho da empresa. Ao investigar como a informação é aplicada para prever e mitigar esses riscos, as entrevistas revelam os mecanismos e práticas utilizados para criar um ambiente seguro e favorável à inovação.

Empresas entrevistadas destacam que a informação, quando bem estruturada e atualizada, é um dos principais recursos para a tomada de decisão estratégica e mitigação de riscos. Fontes internas, como auditorias, "surveys" e indicadores operacionais, são amplamente utilizadas para avaliar possíveis ameaças e prever problemas. Ao mesmo tempo, dados externos, como estudos de mercado e relatórios de *stakeholders*, complementam esse processo ao fornecer uma visão ampla e integrada dos riscos potenciais. A criação de mapas de gestão de riscos e o uso de *dashboards* informativos foram citados como ferramentas essenciais para garantir que as decisões sejam baseadas em análises detalhadas e confiáveis.

A importância desta questão nas entrevistas é destacada por sua relevância para o sucesso do empreendedorismo organizacional. De acordo com Vanacker, Zahra e Holmes (2021), a capacidade de gerenciar riscos com base em dados confiáveis permite que as empresas desenvolvam estratégias mais seguras e eficazes para implementar inovações, o que é fundamental em ambientes empresariais dinâmicos. A gestão de riscos adequada, baseada em informações precisas e atualizadas, oferece a confiança necessária para que as organizações possam se arriscar em novas oportunidades empreendedoras, minimizando possíveis perdas e garantindo um desempenho mais estável e sustentável.

- Como a informação influencia a tomada de decisão?

A questão "Como a informação influencia a tomada de decisão?" visa explorar o impacto da informação no processo de decisão estratégica e operacional dentro das organizações. Decisões bem-informadas são essenciais para o sucesso das iniciativas empreendedoras, uma vez que proporcionam às empresas uma base sólida para agir com precisão e confiança. Através dessa pergunta, as entrevistas procuram entender como as empresas integram e utilizam a informação para tomar decisões mais eficazes e oportunas, contribuindo para o desempenho geral e para o fomento de um ambiente propício à inovação.

Nas entrevistas, as empresas realçando a importância de informações atualizadas e precisas como base para a tomada de decisão. Seja por meio de relatórios diários de operações, auditorias internas, análises de mercado ou indicadores de desempenho, o uso estratégico da informação permite que as organizações identifiquem oportunidades e antecipem desafios. A criação de *dashboards* com indicadores-chave e a implementação de "*surveys*" para coletar feedback da comunidade foram destacados como práticas importantes para garantir que as decisões estejam baseadas em dados robustos. Dessa forma, as empresas são capazes de adaptar suas estratégias com mais rapidez e assertividade, favorecendo o empreendedorismo organizacional.

De acordo com Vanacker, Zahra e Holmes (2021), o impacto da informação na tomada de decisões é fundamental para o empreendedorismo corporativo, pois permite que as organizações alinhem suas iniciativas empreendedoras com dados relevantes e insights de mercado. Isso melhora a eficácia das decisões e contribui diretamente para o sucesso financeiro e competitivo da empresa. As empresas que integram a informação de maneira eficiente em seus processos decisórios conseguem mitigar riscos, identificar oportunidades de inovação e melhorar o desempenho geral, criando um ambiente mais dinâmico e propício ao Intra empreendedorismo.

- Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?

A questão "Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?" tem como objetivo mapear as principais fontes de informação utilizadas pelas organizações e como elas impactam o processo de tomada de decisão e o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. A análise das fontes de informação permite avaliar a qualidade e relevância dos dados usados pela empresa para sustentar suas práticas empresariais e decisões estratégicas. Ao identificar essas fontes, é possível entender de onde a empresa adquire dados – sejam internos ou externos – e como elas influenciam as atividades relacionadas ao empreendedorismo organizacional.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, as empresas utilizam uma combinação de fontes internas e externas para obter a informação necessária. Fontes internas incluem sistemas de gestão, relatórios de desempenho, indicadores de produtividade e inquéritos aplicados aos colaboradores ou *stakeholders*. Essas fontes fornecem dados sobre operações diárias, eficiência e feedback organizacional, o que ajuda a monitorar e ajustar processos continuamente. Fontes externas incluem relatórios especializados, estatísticas de órgãos oficiais, dados de mercado e informações fornecidas por parceiros e *stakeholders*. Essa combinação de fontes garante que as empresas tenham uma visão abrangente do mercado e de seu próprio desempenho, permitindo decisões mais assertivas.

Bojica e Fuentes Fuentes (2012) destacam que a aquisição de conhecimento, tanto interno quanto externo, é essencial para fomentar o empreendedorismo corporativo. Empresas que acedem a uma ampla gama de fontes de informação conseguem adaptar-se melhor às mudanças do mercado e inovar mais rapidamente. Ao integrar dados internos e externos, as organizações podem aproveitar melhor as oportunidades de mercado, identificar riscos potenciais e desenvolver iniciativas empreendedoras mais eficazes. Essa abordagem fortalece a capacidade de inovação e a competitividade das empresas no cenário global.

- Como a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?

A questão "Como a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?" visa compreender os mecanismos e processos de

comunicação interna que facilitam a disseminação de informações essenciais para a inovação e o empreendedorismo organizacional. A troca eficaz de informações é crucial para promover a colaboração entre departamentos, equipes e níveis hierárquicos dentro da empresa, além de assegurar que as ideias empreendedoras sejam amplamente conhecidas, discutidas e implementadas. A análise dessa questão é fundamental para identificar quais práticas de comunicação estão em vigor e como elas contribuem para a promoção de um ambiente favorável à inovação.

Nas entrevistas, as respostas indicam que as empresas utilizam diversas ferramentas e práticas de comunicação para partilhar informações internamente. Isso inclui reuniões estratégicas, pastas digitais de acesso compartilhado, plataformas colaborativas online e sessões de *networking*, onde a troca de ideias e experiências é incentivada. Além disso, a comunicação ocorre frequentemente através de canais mais formais, como e-mails e a intranet corporativa, assim como em espaços físicos, como quadros de avisos em locais estratégicos. Esses sistemas permitem que a informação seja disseminada de maneira eficiente e acessível a todos os colaboradores, facilitando o alinhamento das equipes em relação aos objetivos empreendedores da organização.

Vanacker, Zahra e Holmes (2021) argumentam que a comunicação interna eficaz é um dos pilares do sucesso do empreendedorismo organizacional, pois permite que as informações cruciais fluam entre diferentes níveis da empresa. As empresas que conseguem criar sistemas de partilha de informação estruturados e transparentes estão mais aptas a fomentar a inovação, uma vez que a colaboração entre setores é otimizada e as barreiras à comunicação são reduzidas. Isso, por sua vez, cria um ambiente no qual os colaboradores se sentem capacitados a propor novas ideias, sabendo que estas serão ouvidas e avaliadas por toda a organização.

- Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?

A questão "Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?" visa explorar como a colaboração e a comunicação eficaz entre empreendedores contribuem para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo organizacional. Compreender essa dinâmica é crucial, pois a colaboração promove a geração de novas ideias e a inovação, e também fortalece a coesão

entre equipes e departamentos, o que é essencial para a implementação bem-sucedida de projetos empreendedores.

A análise da colaboração e da troca de informações revela que essas práticas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho dinâmico e inovador. A colaboração permite que diferentes perspectivas e conhecimentos sejam compartilhados, resultando em soluções mais criativas e abrangentes para os desafios enfrentados pela organização. Quando os empreendedores dentro de uma empresa trabalham em conjunto, eles podem combinar suas habilidades e experiências, aumentando a eficiência e a eficácia na execução de projetos inovadores.

Funko, Vlacic e Dabic (2023) destacam que a colaboração e a troca de informações são catalisadoras cruciais para o empreendedorismo organizacional. Essas práticas facilitam a sinergia entre os membros da equipe, promovendo um ambiente onde as ideias podem ser desenvolvidas coletivamente e rapidamente adaptadas às mudanças do mercado. A colaboração também ajuda a superar barreiras de comunicação e a alinhar objetivos entre diferentes partes da organização, o que é vital para o sucesso dos empreendimentos internos. Além disso, a troca de informações contínua entre os empreendedores contribui para a formação de uma cultura de inovação, onde a experimentação e a partilha de conhecimento são encorajados.

Em resumo, a importância da colaboração e da troca de informações reside em sua capacidade de gerar novas ideias, melhorar processos e fortalecer o trabalho em equipe. Empresas que incentivam esses comportamentos tendem a ter uma maior capacidade de inovação e uma execução mais eficaz das suas iniciativas empreendedoras, refletindo diretamente no seu sucesso organizacional.

- Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?

A questão "Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?" visa compreender o papel fundamental que as tecnologias e sistemas de informação desempenham na facilitação e promoção do empreendedorismo dentro das empresas. A tecnologia não é apenas um recurso acessório,

mas um elemento central que pode impulsionar a inovação e a eficiência em processos empreendedores.

Investigar como a tecnologia e os sistemas de informação suportam o empreendedorismo organizacional revela que essas ferramentas são cruciais em várias frentes. Primeiro, a tecnologia facilita a coleta e análise de dados, fornecendo insights valiosos sobre o mercado, comportamento dos consumidores e desempenho interno. Esses dados informam decisões estratégicas e ajudam a identificar oportunidades e riscos, permitindo que a empresa ajuste suas estratégias de forma mais ágil e fundamentada.

Além disso, os sistemas de informação melhoram a comunicação e a colaboração interna. Plataformas digitais e ferramentas de comunicação permitem que equipes dispersas geograficamente colaborem efetivamente em tempo real, o que é essencial para o desenvolvimento e execução de projetos empreendedores. Tecnologias como o trabalho em nuvem, softwares de gestão de projetos e ferramentas de colaboração online são indispensáveis para a integração e a coordenação entre diferentes departamentos e *stakeholders*.

O estudo de Waluyohadi et al. (2023) confirma que a tecnologia apoia e potencializa o empreendedorismo ao fornecer as ferramentas necessárias para uma execução mais eficiente de iniciativas inovadoras. As tecnologias emergentes e sistemas avançados, como IA e *big data*, são cada vez mais utilizados para otimizar operações, prever tendências e personalizar ofertas, ampliando assim as capacidades empreendedoras da organização.

Portanto, a tecnologia e os sistemas de informação desempenham um papel estratégico no empreendedorismo organizacional, oferecendo suporte essencial desde a geração de ideias até a implementação e monitoramento de projetos. Eles permitem que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças, melhorem a colaboração interna e aproveitem dados para tomar decisões mais informadas, tudo isso contribuindo para um ambiente mais inovador e competitivo.

- Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?

A questão “Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?” procura identificar as dificuldades específicas que os empreendedores enfrentam ao tentar aceder e utilizar informações cruciais para suas atividades. Compreender essas barreiras é fundamental para desenvolver estratégias que possam melhorar o acesso à informação e, portanto, aumentar o sucesso das iniciativas empreendedoras.

O objetivo principal é identificar e analisar os desafios que impedem um uso eficaz da informação, que pode variar desde a falta de acesso a dados relevantes até a resistência cultural ao uso sistemático de informações. A literatura existente, como a pesquisa de Waluyohadi et al. (2023), destaca vários obstáculos comuns enfrentados por empreendedores no que diz respeito ao acesso e utilização de informação:

1. **Falta de Acesso a Dados:** Muitos empreendedores enfrentam dificuldades significativas devido à falta de acesso a dados relevantes e atualizados. Isso pode ocorrer por motivos como a ausência de sistemas adequados para a coleta e análise de dados ou a falta de transparência e disponibilidade de informações no mercado. Sem acesso a dados críticos, torna-se desafiador tomar decisões informadas e identificar oportunidades de mercado.
2. **Sistemas Inadequados:** A implementação de sistemas inadequados pode ser um grande obstáculo. Ferramentas de gestão de informação defasadas ou mal integradas podem limitar a capacidade dos empreendedores de coletar, processar e utilizar dados de forma eficiente. Sistemas que não atendem às necessidades específicas da empresa ou que não se comunicam bem com outras ferramentas podem dificultar a utilização de informações para a tomada de decisões.
3. **Resistência Cultural:** A resistência cultural ao uso da informação também é uma barreira significativa. Em algumas organizações, pode haver uma falta de valorização da informação como um recurso estratégico, resultando em uma cultura que não prioriza a coleta e análise de dados. Essa resistência pode ser devido a tradições estabelecidas, falta de treinamento ou a percepção de que a informação não é essencial para o sucesso.

4. **Sobrecarga de Informação:** Outro desafio identificado é a sobrecarga de informação, onde a quantidade de dados disponíveis é tão grande que se torna difícil filtrar e identificar o que é relevante. Isso pode levar à paralisação da tomada de decisão e à ineficácia na utilização da informação disponível.

Esses obstáculos podem ter um impacto direto na capacidade dos empreendedores de inovar e implementar suas iniciativas com sucesso. Compreender essas barreiras é crucial para desenvolver soluções que melhorem o acesso à informação, como a implementação de sistemas de gestão de dados mais eficazes, a promoção de uma cultura que valorize a análise de dados e a oferta de treinamentos adequados.

Portanto, a identificação e a superação desses desafios são essenciais para garantir que os empreendedores possam aproveitar ao máximo as informações disponíveis, o que, por sua vez, pode potencializar a inovação e aumentar as chances de sucesso em suas iniciativas.

- Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

A questão "Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?" visa explorar como um ambiente propício à inovação e à expressão de novas ideias pode impactar positivamente o empreendedorismo organizacional. Compreender essa importância é essencial para desenvolver práticas e políticas que estimulem a criatividade e a iniciativa dentro da empresa, facilitando a adoção de comportamentos empreendedores que podem impulsionar o sucesso e o crescimento organizacional.

Um ambiente organizacional que favorece a expressão de ideias empreendedoras é crucial para o sucesso do empreendedorismo interno por várias razões, conforme explorado na pesquisa de Poduška et al. (2020) sobre o clima empreendedor:

1. **Estímulo à Criatividade:** Ambientes que encorajam a inovação e a criatividade proporcionam um espaço seguro e acolhedor onde os colaboradores se sentem à vontade para partilhar as suas ideias. Isso é fundamental para gerar novas soluções e melhorias que podem levar a avanços significativos. Quando os funcionários sabem que suas ideias serão ouvidas e valorizadas, estão mais inclinados a contribuir com sugestões criativas e inovadoras.

2. **Apoio à Iniciativa:** Um ambiente organizacional favorável promove a autonomia e a iniciativa dos colaboradores, incentivando-os a se envolver em projetos inovadores e a encontrar novas oportunidades. A liberdade para experimentar e assumir riscos calculados é essencial para a experimentação e o desenvolvimento de novas abordagens, contribuindo para o dinamismo e a adaptabilidade da empresa.
3. **Cultura de Inovação:** A criação de um clima que valoriza a expressão de ideias empreendedoras ajuda a estabelecer uma cultura de inovação dentro da organização. Isso inclui práticas como o reconhecimento e recompensa de iniciativas bem-sucedidas, a promoção de uma comunicação aberta e a implementação de processos que suportem a experimentação. Uma cultura que abraça a inovação pode facilitar a resolução de problemas e a identificação de novas oportunidades de negócio.
4. **Integração de Práticas e Estruturas:** Para que um ambiente de inovação seja eficaz, é importante que as práticas culturais e estruturais estejam alinhadas. Isso envolve a criação de estruturas que suportem a colaboração interdepartamental, a promoção de treinamentos que desenvolvam habilidades empreendedoras e a implementação de políticas que incentivem a participação ativa dos funcionários em processos de inovação.
5. **Impacto no Desempenho Organizacional:** Organizações que cultivam um ambiente que favorece a expressão de ideias empreendedoras tendem a ter um desempenho superior, pois conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e explorar novas possibilidades. Um ambiente de trabalho que incentiva a inovação pode levar a um aumento na competitividade e ao crescimento sustentável da empresa.

Portanto, a importância de criar um ambiente organizacional que estimule e apoie a expressão de ideias empreendedoras não pode ser subestimada. Um ambiente favorável promove a criatividade e a inovação, como também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar em um mercado competitivo. As práticas e políticas que suportam a expressão de ideias são fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora robusta e eficaz, que pode resultar em avanços significativos e em uma vantagem competitiva sustentável.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
Empreendedorismo Organizacional	Iniciativas empreendedoras são incentivadas dentro de uma estrutura hierárquica definida	Cultura aberta para novas ideias, promovendo inovação em todas as áreas	Valorização de empreendedores internos, com autonomia para inovar e implementar ideias	Fortemente orientada para o desenvolvimento sustentável, onde colaboradores são motivados a inovar	Intra empreendedorismo promovido, com equipas pró-ativas e liderança democrática
Desafios Principais	Equilíbrio entre inovação e eficiência em ambiente regulado	Adaptar-se às mudanças rápidas de mercado e novos comportamentos de consumo	A falta de comunicação e resistência à mudança dificultam o progresso	Gestão sustentável dos recursos e diferenciação no mercado competitivo	Implementação de governação participativa e metodologias inovadoras para lidar com desafios comunitários e empresariais
Uso da Informação para Mitigação de Riscos	Processos internos estruturados para análise de riscos, com base em auditorias e dados	Baseada em dados operacionais e feedback dos clientes	Certificação em segurança e ambiente, com auditorias regulares para gestão de riscos	Análise baseada em fontes internas e externas credíveis	Utilização de "surveys" e mapas de gestão de riscos em projetos complexos
Influência da Informação na Tomada de Decisões	Decisões apoiadas em dashboards e KPI's	Uso de KPI's e análise de mercado em tempo real para decisões estratégicas	A informação organizada é crucial para decisões informadas	Decisões críticas fundamentadas em análise ampla e confiável de dados	Informação atualizada é fundamental para decisões estratégicas e antecipação de tendências
Fontes de Informação	Dashboards e relatórios periódicos de operação	Dados de sistemas internos e análise de clientes	Indicadores de produção, relatórios e contas, além de auditorias internas e externas	Sistema de Gestão interna e relatórios especializados	"Surveys" internos, dados de mercado e parcerias com stakeholders
Partilha de Informação para Inovação	Reuniões, sessões de feedback e plataformas digitais	Intranet, newsletters, e ações de sensibilização internas	Plataformas de informação segmentadas conforme a função e iniciativas como prémios de inovação	E-mail, intranet, reuniões e ações de informação	Reuniões estratégicas, pastas digitais e networking com empresas e stakeholders
Colaboração e Troca de Informações	Colaboração entre áreas é essencial para implementar inovações	Colaboração entre equipas facilita a troca de ideias e implementação de projetos	Troca de informações entre setores é crucial para o sucesso	Intercâmbio colaborativo para transformar ideias em ação	Criação de sinergias entre projetos e atividades através da cooperação entre empreendedores
Uso da Tecnologia para Empreendedorismo	Ferramentas de Business Intelligence (BI) e análise de dados	Ferramentas digitais para análise de clientes e eficiência operacional	Investimento em inteligência artificial e processos colaborativos	Tecnologia essencial para a execução e sucesso dos projetos	Tecnologias digitais para networking, marketing e colaboração com stakeholders internacionais
Obstáculos ao Uso da Informação	Sobrecarga de dados pode dificultar o uso eficiente	Volume excessivo de dados pode gerar confusão e baixa eficiência	Desigualdade de acesso à informação e resistência à mudança	Dificuldade de filtrar informações fidedignas	Desafios em uniformizar metodologias e associar os ODS aos projetos
Ambiente Organizacional para Inovação	Incentiva a inovação dentro de uma estrutura hierárquica	Ambiente aberto e favorável à inovação e à participação	Importância total de criar um ambiente que valorize ideias empreendedoras	Cultura organizacional focada em motivação e inovação contínua	Governança colaborativa e ambiente de intra empreendedorismo são fatores-chave

Tabela 2 - Dados Obtidos

Autoria Própria

As entrevistas realizadas com representantes das Organizações A, B, C, D e E revelam diferentes abordagens e práticas relacionadas ao empreendedorismo organizacional, gestão de informação e uso da tecnologia. A análise comparativa dos resultados permite identificar tanto as semelhanças quanto as diferenças entre as organizações, oferecendo uma visão mais ampla sobre como o empreendedorismo é fomentado e sustentado em diferentes contextos.

4.1. Empreendedorismo Organizacional

A Organização A e C demonstram uma forte ênfase na autonomia dos colaboradores como um fator chave para o empreendedorismo organizacional. Ambas as organizações acreditam que permitir que os colaboradores tenham autonomia e responsabilidade é crucial para incentivar a inovação. A Organização A aplica essa autonomia em equipas menores, o que permite uma gestão mais flexível e adaptável. Por outro lado, a Organização C valoriza a autonomia especialmente para aqueles em funções mais simples, onde as melhores ideias frequentemente emergem.

As Organizações B e D também enfatizam a importância do empreendedorismo organizacional, mas com uma abordagem ligeiramente diferente. A Organização B promove uma mentalidade empreendedora em todos os níveis da organização, incentivando a criatividade e a adaptação rápida às mudanças do mercado. A Organização D, por sua vez, integra o empreendedorismo organizacional na cultura da empresa, destacando a importância da participação ativa de todos os colaboradores e a visão empreendedora como um componente central para o desenvolvimento sustentado.

A Organização E adota uma abordagem de Intra empreendedorismo, focando em ser empreendedores dentro da própria organização. A ênfase é na proatividade da equipe e na utilização de metodologias inovadoras para atender às necessidades do município, com um foco especial em governação participativa e inovação constante.

Os resultados da pesquisa estão em conformidade com a revisão da literatura em diversos aspetos. No que diz respeito à autonomia e cultura de inovação, empresas como a A e C, demonstram forte ênfase na autonomia dos colaboradores como um fator essencial para o empreendedorismo organizacional, promovendo a inovação e a adaptação ao mercado. Essa constatação está de acordo com a literatura, onde Coura et al. (2018) destacam a

autonomia como uma componente central do empreendedorismo, definindo-a como a liberdade de tomar decisões sem restrições organizacionais. Fernandes et al. (2008) também corroboram essa visão, afirmando que a autonomia é uma dimensão fundamental da orientação empreendedora, impactando diretamente o desempenho e o sucesso das inovações nas organizações.

Em relação à GI e tecnologia, tanto a Organização B quanto a D demonstram uma valorização da mentalidade empreendedora em todos os níveis, e a Organização E adota uma abordagem de intra empreendedorismo focada na utilização de metodologias inovadoras. Isso está alinhado com o uso da informação estratégica para decisões e para a promoção de inovação. A literatura reforça essa visão, indicando que a GI é essencial para o empreendedorismo organizacional, promovendo não só a inovação como também a eficiência operacional (Hernández-Perlines et al., 2022; Silva et al., 2023). Além disso, autores como Drucker (1999) e Calazans (2016) enfatizam que a informação é um ativo essencial para a competitividade, contribuindo para decisões estratégicas mais bem fundamentadas.

No campo do intra empreendedorismo, a Organização E adota essa abordagem para promover uma governança participativa e inovação constante, com ênfase em metodologias inovadoras e na proatividade da equipe. Isso está em conformidade com a literatura, na qual Coura et al. (2018) e Hernández-Perlines et al. (2022) sublinham a importância do intra empreendedorismo como uma ferramenta para a inovação interna e para o desenvolvimento organizacional sustentável. Fernandes et al. (2008) também destacam a orientação empreendedora como um antecedente da aprendizagem organizacional, sugerindo que o intra empreendedorismo influencia diretamente no sucesso das inovações e no crescimento da organização.

Por fim, no que se refere à vantagem competitiva e sustentabilidade, as empresas estudadas associam o empreendedorismo organizacional e a inovação à vantagem competitiva e à sustentabilidade do crescimento, destacando a importância de se adaptar rapidamente ao mercado. Esta constatação está alinhada com a revisão da literatura, onde Hernández-Perlines et al. (2022) e Silva et al. (2023) destacam que o empreendedorismo organizacional e a gestão eficaz da informação são cruciais para a competitividade sustentável, especialmente em ambientes globalizados e dinâmicos. A literatura reforça que esses fatores são essenciais para criar vantagens competitivas e garantir o crescimento sustentável das organizações.

4.2. Gestão da Informação e Mitigação de Riscos

Todas as organizações reconhecem a importância da informação para a gestão de riscos, mas as abordagens variam. A Organização A utiliza ferramentas de Business Intelligence (BI) para centralizar e analisar informações, o que facilita a identificação e a mitigação de riscos. A Organização B também utiliza dados e análises para prever e gerir riscos, garantindo uma tomada de decisão bem informada e ágil.

A Organização C destaca-se pela implementação de processos sistemáticos de avaliação de riscos, utilizando *dashboards* e indicadores-chave. A empresa realiza auditorias regulares e enfatiza a importância da comunicação contínua para a gestão de riscos.

A Organização D utiliza informações internas e externas, incluindo pareceres de especialistas e relatórios especializados para a avaliação e mitigação de riscos. A abordagem é detalhada e inclui uma análise abrangente de dados para assegurar decisões bem-informadas.

A Organização E realiza *surveys* para obter informações atualizadas e utiliza Mapas de Gestão de Riscos para projetos complexos. A abordagem é orientada para a recolha de dados específicos e a análise contínua de tendências e desafios.

Os resultados da pesquisa sobre a GI e a mitigação de riscos estão alinhados com a literatura, embora apresentem variações práticas entre as organizações estudadas.

No caso do Organização A e da Organização B, o uso de ferramentas de BI e análises de dados para identificar e mitigar riscos está de acordo com as abordagens descritas por autores como Miranda (1999) e Calazans (2016), que enfatizam o papel essencial da informação como base para a tomada de decisões estratégicas e para a mitigação de incertezas. O uso de dados para antecipar e reagir a riscos também está em consonância com Hernández-Perlins et al. (2022), que destacam a relevância da informação estratégica na manutenção da competitividade organizacional.

A Organização C, com sua ênfase em *dashboards*, indicadores-chave e auditorias regulares para monitorar riscos, exemplifica uma abordagem prática e estruturada, conforme defendido por Valentim (2008). A literatura sublinha que a informação bem gerida não só apoia a decisão como também mitiga riscos, e essa abordagem meticulosa reflete a recomendação de Valentim (2008) de que a valorização da informação fundamenta a criação de metodologias para mitigar complexidades organizacionais. O

foco da Organização C na comunicação contínua também está em linha com essa visão, destacando a importância da circulação de informações para minimizar a incerteza nas operações, como apontado por Zuccari & Belluzo (2016).

A Organização D, por sua vez, adota uma abordagem semelhante à recomendada pela literatura, combinando informações internas e externas para a avaliação de riscos. A integração de pareceres de especialistas e a análise detalhada de dados refletem a perspectiva de Silva et al. (2023), que defendem que a conversão de dados em conhecimento aplicável é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Essa abordagem minuciosa está também em harmonia com o que Neessen et al. (2018) propõem sobre a interação entre fatores organizacionais e individuais para o sucesso do empreendedorismo organizacional, sublinhando a importância da informação no desempenho organizacional.

Por fim, a Organização E demonstra uma abordagem orientada pela recolha contínua de dados por meio de *surveys* e pela utilização de Mapas de Gestão de Riscos. Esta abordagem está de acordo com as ideias de Hernández-Perlines et al. (2022), que sugerem que a informação estratégica é vital para a adaptação e para o sucesso em ambientes dinâmicos e complexos. A utilização de dados para mapear riscos em projetos complexos destaca-se como uma aplicação prática das teorias de GI, mencionadas por autores como Zuccari & Belluzo (2016), que apontam para a necessidade de adaptar as estratégias informacionais às exigências específicas dos projetos.

4.3. Partilha e Difusão da Informação

A comunicação e a partilha de informações são práticas comuns em todas as organizações, mas com diferentes metodologias. A Organização A e a Organização B utilizam plataformas digitais e ferramentas de BI para garantir que as informações relevantes sejam partilhadas de forma eficiente. Ambas as organizações promovem a transparência e a acessibilidade das informações para apoiar a inovação. De facto, é um erro desperdiçar informações disponíveis nas organizações. As informações são recursos valiosos que podem impulsionar a tomada de decisões, estimular a inovação e melhorar a eficiência operacional (Wan & Liu, 2021).

A Organização C promove a partilha de informações através de reuniões e iniciativas internas, como prêmios de inovação. A comunicação é facilitada por plataformas digitais, mas também inclui práticas de incentivo para a participação dos colaboradores.

A Organização D utiliza e-mails, intranet e reuniões estratégicas para comunicar informações internas. A ênfase está na criação de um ambiente colaborativo que apoie a inovação e a participação ativa dos colaboradores.

A Organização E emprega reuniões estratégicas e pastas digitais para partilhar informações. A colaboração com parceiros e *stakeholders* é facilitada por plataformas digitais e sessões de *networking*, promovendo uma cultura de cocriação e sinergia.

A partilha e difusão da informação nas organizações analisadas alinha-se, de maneira geral, com as abordagens e recomendações da literatura, mas também apresenta variações que refletem as particularidades de cada organização.

A Organização A e a Organização B, que utilizam plataformas digitais e ferramentas de BI para a partilha eficiente de informações, encontram suporte teórico em autores como Silva et al. (2023), que enfatizam que os sistemas de informação são cruciais para transformar dados em conhecimento acessível e aplicável. A promoção da transparência e da acessibilidade da informação nas duas empresas também está em linha com o que Zuccari & Belluzo (2016) e Calazans (2016) defendem, quando sublinham a importância de uma gestão informacional eficiente para fomentar a inovação. A literatura destaca que a facilidade no acesso e na partilha da informação é um dos pilares para a inovação contínua, o que se reflete nas práticas de ambas as organizações.

No caso da Organização C, a partilha de informações por meio de reuniões e iniciativas como prêmios de inovação reflete a recomendação de Valentim (2008), que aponta a importância da comunicação organizacional como um meio de mitigar complexidades e promover a aprendizagem organizacional. A utilização de plataformas digitais complementadas por incentivos à participação dos colaboradores está em sintonia com as abordagens de Fernandes et al. (2008), que destacam que o empreendedorismo organizacional está intimamente ligado à aprendizagem e à partilha de conhecimento entre os membros da organização. Esse enfoque, ao incluir prêmios de inovação, incentiva a proatividade e a criatividade, o que se coaduna com as teorias de Coura et al. (2018) sobre a importância do ambiente organizacional no estímulo à inovação.

A Organização D, que utiliza ferramentas mais tradicionais como e-mails e intranet para comunicar informações, e que promove um ambiente colaborativo, está alinhada com as discussões de Zuccari & Belluzo (2016), que sublinham o papel essencial da comunicação e da partilha de informações no suporte à inovação e à participação ativa dos colaboradores. O uso de métodos diversos para difundir a informação, incluindo reuniões estratégicas, é uma prática comum recomendada por Calazans (2016) como uma forma de promover a fluidez das informações, especialmente em processos que requerem colaboração intensa para resolver problemas complexos e inovar.

A Organização E, com o seu foco em reuniões estratégicas e pastas digitais, adota uma abordagem que também encontra respaldo na literatura. A colaboração com parceiros e stakeholders por meio de plataformas digitais e sessões de networking está em conformidade com a visão de Hernández-Perlines et al. (2022) sobre a importância da cooperação e da cocriação em ambientes organizacionais dinâmicos. A criação de sinergias através da partilha de informações é uma prática que estimula a inovação, um dos temas centrais do empreendedorismo organizacional descrito por Keyser e Vandenbempt (2023), que realçam a importância de equilibrar interesses internos e externos para promover um ambiente inovador e produtivo.

Portanto, ao confrontar os resultados da pesquisa com a revisão da literatura, percebe-se que a prática de partilha e difusão da informação nas organizações estudadas reflete de forma consistente as abordagens teóricas sobre a importância da comunicação eficiente e acessível. A literatura destaca que a partilha eficaz de informação não só promove a inovação, como também fortalece a colaboração e o desempenho organizacional, o que é claramente demonstrado pelas práticas observadas nas empresas analisadas.

4.4. Uso da Tecnologia

O uso da tecnologia para suportar o empreendedorismo organizacional é uma constante em todas as organizações, mas as aplicações variam. A Organização A e a Organização B destacam o uso de ferramentas avançadas de BI e análise de dados para tomar decisões informadas e adaptar-se às mudanças do mercado.

A Organização C investe em tecnologias como IA para otimizar operações e melhorar a eficiência. A empresa utiliza sistemas de informação para implementar soluções inovadoras e adaptar-se a novas demandas.

A Organização D e a Organização E valorizam as plataformas digitais para colaboração e comunicação. A Organização D usa tecnologia para suportar a interação com parceiros e *stakeholders*, enquanto a Organização E destaca o uso de plataformas digitais para *networking* e colaboração à distância.

O uso da tecnologia pelas organizações analisadas para suportar o empreendedorismo organizacional reflete de maneira consistente as abordagens teóricas presentes na revisão da literatura. As variações nas suas aplicações, de acordo com o contexto e a natureza de cada organização, também se alinham com os diferentes tipos de tecnologia mencionados na pesquisa.

A Organização A e a Organização B, ao utilizarem ferramentas avançadas de BI e análise de dados, estão em sintonia com a literatura sobre a importância de sistemas de informação robustos para a tomada de decisões estratégicas e bem informadas. Segundo Silva et al. (2023), a transformação de dados em conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes. A capacidade de adaptação às mudanças do mercado, facilitada pelo uso de BI, é essencial para garantir a competitividade organizacional, como destacado por Zuccari & Belluzo (2016). A ênfase na análise de dados está, também, de acordo com Calazans (2016), que reconhece que o valor dos dados e informações na era moderna transcende seu papel meramente operacional, sendo um dos ativos mais valiosos das organizações contemporâneas.

A Organização C, por sua vez, demonstra uma aplicação mais sofisticada da tecnologia, com o uso de IA para otimizar operações e melhorar a eficiência. Essa abordagem se alinha com a visão de Coura et al. (2018), que destacam que a introdução de tecnologias emergentes, como IA, é um elemento-chave para o empreendedorismo organizacional, permitindo que as empresas inovem de forma contínua e sustentável. O uso de sistemas de informação pela Organização C para implementar soluções inovadoras reforça a visão de Fernandes et al. (2008) sobre o impacto da orientação empreendedora no desempenho e sucesso da organização. Essas ferramentas tecnológicas não apenas ajudam a organização a se adaptar às novas demandas, como também apoiam sua competitividade a longo prazo, de acordo com Hernández-Perlines et al. (2022).

A Organização D e a Organização E, que utilizam plataformas digitais para colaboração e comunicação, refletem outra dimensão do uso da tecnologia descrita na literatura. De acordo com Neessen et al. (2018), a tecnologia pode facilitar a interação entre colaboradores e *stakeholders*, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. As plataformas digitais, usadas pela Organização D para suportar a interação com parceiros e pela Organização E para *networking* e colaboração à distância, estão alinhadas com as recomendações de Silva et al. (2022) sobre a importância da digitalização para o desenvolvimento sustentável e para a criação de valor em ambientes empreendedores. O foco da Organização E em colaboração à distância e *networking*, utilizando tecnologia para criar sinergias com outros parceiros, está de acordo com Keyser e Vandenbempt (2023), que sublinham a relevância da cooperação tecnológica no desenvolvimento de ecossistemas de inovação.

Assim, ao confrontar os resultados com a revisão da literatura, fica claro que o uso da tecnologia nas organizações analisadas está fortemente enraizado nos conceitos teóricos que destacam a importância da digitalização, sistemas de informação e IA no suporte ao empreendedorismo organizacional. A tecnologia é descrita na literatura como um facilitador essencial para a inovação e adaptação contínua, e as práticas observadas nas organizações confirmam essa visão, aplicando diferentes ferramentas tecnológicas de acordo com as suas necessidades e contextos específicos.

4.5. Obstáculos e Barreiras

As principais barreiras enfrentadas pelas organizações incluem a sobrecarga de informações, a resistência à mudança e a dificuldade em filtrar informações relevantes. A Organização A e a Organização B enfrentam desafios relacionados à filtragem e organização de informações. A Organização C lida com resistência à mudança e sobrecarga de trabalho, que pode dificultar a implementação de novas iniciativas.

A Organização D e a Organização E enfrentam desafios relacionados à uniformização de metodologias e à avaliação de impacto dos projetos. A necessidade de adaptar práticas às dinâmicas em constante mudança e garantir a precisão das informações são questões críticas para essas organizações.

Ao confrontar o tópico dos obstáculos e barreiras enfrentados pelas organizações com a revisão da literatura, observa-se que os desafios identificados nas organizações analisadas estão alinhados com questões amplamente discutidas no campo da GI e do empreendedorismo organizacional.

A sobrecarga de informações, enfrentada pela Organização A e Organização B, reflete o que Valentim (2008) discute sobre as dificuldades inerentes à Sociedade da Informação. Ele menciona que o volume crescente de informações pode ser um problema, especialmente se as organizações não conseguirem filtrar e organizar adequadamente os dados para tomada de decisões eficazes. Da mesma forma, Davenport (1998) sublinha que a capacidade de transformar dados brutos em informações úteis e conhecimento prático é essencial, mas pode ser uma tarefa complexa e desafiadora, especialmente quando há uma grande quantidade de dados disponíveis.

A resistência à mudança, enfrentada pela Organização C, está de acordo com o que Coura et al. (2018) descrevem como uma barreira comum em processos de inovação e transformação dentro de organizações estabelecidas. A resistência pode vir dos próprios colaboradores, que podem se sentir sobrecarregados por novas responsabilidades e desafios, particularmente quando combinada com a sobrecarga de trabalho. Além disso, Fernandes et al. (2008) apontam que a resistência à mudança pode ser um obstáculo significativo para o aprendizado organizacional, que é essencial para a inovação e a implementação de novas iniciativas. Para mitigar essa resistência, a literatura sugere a promoção de uma cultura de inovação e a implementação de práticas de intra empreendedorismo que estimulem a autonomia e a aceitação de riscos.

No caso da Organização D e da Organização E, os desafios relacionados à uniformização de metodologias e à avaliação de impacto dos projetos estão alinhados com o que Zuccari & Belluzo (2016) descrevem como dificuldades na aplicação de práticas de gestão do conhecimento. A falta de padronização pode dificultar a integração de diferentes processos e a avaliação precisa dos resultados. Além disso, a necessidade de adaptar práticas a dinâmicas em constante mudança reflete o que a literatura aponta como um dos maiores desafios da era digital: a capacidade de adaptar rapidamente as metodologias e ferramentas de gestão à medida que as condições de mercado e as tecnologias evoluem (Hernández-Perlins et al., 2022).

A dificuldade em filtrar informações relevantes, mencionada por várias organizações, também é um ponto crucial abordado por Miranda (1999), que destaca a importância de processos eficazes para organizar e analisar dados. A incapacidade de filtrar informações de maneira eficiente pode prejudicar a tomada de decisões estratégicas e aumentar a incerteza organizacional, o que compromete a competitividade e a inovação.

Portanto, os obstáculos identificados nas organizações analisadas encontram suporte teórico na literatura, que enfatiza que a gestão eficaz da informação, a superação da resistência à mudança e a adaptação contínua são fatores críticos para o sucesso no contexto do empreendedorismo organizacional. Estes desafios, embora significativos, podem ser mitigados com o desenvolvimento de competências organizacionais que permitam uma gestão mais eficiente da informação, bem como uma cultura que favoreça a inovação e a aceitação de mudanças contínuas.

4.6. Importância do Ambiente Organizacional

Criar um ambiente que favoreça a expressão de ideias empreendedoras é essencial para o sucesso das iniciativas empreendedoras. As Organizações A, B, C e D destacam a importância de promover uma cultura que encoraje a inovação e a participação ativa dos colaboradores. A Organização E enfatiza a criação de um ambiente colaborativo e participativo como fundamental para o sucesso das iniciativas empreendedoras, com um forte foco em projetos estruturantes e na criação de sinergias.

Ao confrontar a importância do ambiente organizacional para o sucesso das iniciativas empreendedoras com a revisão da literatura, podemos observar que as práticas e crenças das organizações analisadas estão em consonância com as teorias sobre empreendedorismo organizacional.

As Organizações A, B, C e D reconhecem a necessidade de promover uma cultura organizacional que encoraje a inovação e a participação ativa dos colaboradores. Isso está alinhado com o que Hernández-Perlines et al. (2022) destacam ao afirmar que o ambiente organizacional é um fator crucial para o desenvolvimento do empreendedorismo interno. Segundo os autores, uma cultura que valoriza a inovação e a colaboração entre equipes é vital para criar um ecossistema propício à geração de ideias e à experimentação, levando a resultados inovadores. A literatura também aponta que organizações que cultivam um

ambiente positivo e colaborativo tendem a apresentar melhores resultados em termos de inovação e desempenho (Zuccari & Belluzo, 2016). Em termos práticos, isto pode incluir as sugestões de Kunte (2024), como a coesão da equipa e o suporte organizacional.

Além disso, a Organização E enfatiza a criação de um ambiente colaborativo e participativo como fundamental para o sucesso das iniciativas empreendedoras, com um foco especial em projetos estruturantes e sinergias. Essa abordagem é reforçada por Coura et al. (2018), que discutem a importância da orientação empreendedora, destacando que ambientes que favorecem a comunicação e a troca de ideias entre colaboradores são essenciais para a inovação. A construção de sinergias e a colaboração entre diferentes partes interessadas são vistas como componente chave para a eficácia das iniciativas empreendedoras e para a implementação bem-sucedida de projetos. Conforme destacado por Vela et al. (2022), é fundamental que as empresas adotem uma visão empreendedora, incentivando a assunção de riscos e promovendo iniciativas que encorajem os colaboradores a explorar e desenvolver novos projetos.

A literatura também sublinha a importância de um ambiente de trabalho que permita a expressão de ideias e a experimentação. Fernandes et al. (2008) indicam que a autonomia e a liberdade criativa dos colaboradores são fatores determinantes para o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora. Organizações que incentivam a autonomia, ao mesmo tempo em que fornecem suporte e recursos adequados, são mais propensas a colher os benefícios de ideias inovadoras que podem transformar suas operações.

Ademais, a necessidade de um ambiente que suporte a inovação e a participação ativa é refletida na teoria do Intra empreendedorismo, que enfatiza que os colaboradores devem ser capacitados para agir como empreendedores dentro da organização. De acordo com a pesquisa de Neessen et al. (2018), a interação entre fatores individuais e organizacionais desempenha um papel crítico na promoção de um comportamento empreendedor. Isso reforça a ideia de que um ambiente organizacional que valoriza e recompensa a criatividade e a proatividade pode levar a um maior engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhores resultados organizacionais.

Portanto, a ênfase que as organizações analisadas colocam na criação de um ambiente organizacional favorável à inovação e à colaboração está em perfeita harmonia com a literatura revisada. Essa abordagem não apenas facilita a expressão de ideias empreendedoras, mas também se traduz em um suporte vital para a eficácia das iniciativas

de empreendedorismo organizacional, promovendo uma cultura de inovação que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo.

4.7. Geral

As práticas e desafios enfrentados pelas organizações no campo do empreendedorismo organizacional evidenciam que três elementos cruciais são fundamentais para o sucesso das iniciativas empreendedoras: a autonomia dos colaboradores, a gestão eficaz da informação e o uso estratégico da tecnologia. A autonomia permite que os colaboradores se sintam responsáveis e motivados, estimulando a inovação e a adaptação. A Organização A e a Organização C exemplificam como a autonomia pode ser aplicada de forma diferenciada, enquanto a Organização B e a Organização D mostram como uma mentalidade empreendedora disseminada em toda a organização pode promover a inovação.

A gestão eficaz da informação também desempenha um papel crucial. Todas as organizações analisadas reconhecem a importância da informação para a tomada de decisão e mitigação de riscos, utilizando uma variedade de ferramentas e metodologias, desde BI até análises detalhadas e plataformas digitais. A capacidade de recolher, analisar e utilizar informações de forma eficiente é vital para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no mercado dinâmico.

O uso estratégico da tecnologia é igualmente essencial. As tecnologias modernas, como ferramentas de BI e IA, são empregues para melhorar a tomada de decisão, otimizar operações e facilitar a comunicação e colaboração. Cada organização adota diferentes tecnologias conforme as suas necessidades e contexto específico, mas a integração eficaz dessas ferramentas contribui significativamente para o suporte do empreendedorismo organizacional.

Criar um ambiente que valorize a inovação e permita a expressão de ideias é um diferencial competitivo significativo. As empresas que adotam práticas que promovem uma cultura de inovação e permitem a expressão de ideias tendem a ser mais adaptáveis e inovadoras. Isso traduz-se numa maior capacidade de enfrentar desafios e responder proactivamente às mudanças do mercado.

Em suma, a integração de uma cultura de empreendedorismo organizacional e a utilização eficiente da informação e tecnologia são determinantes para o crescimento e para a sustentabilidade das organizações. Independentemente do setor ou do contexto específico, investir na capacitação dos colaboradores e na atualização de ferramentas e processos é crucial para manter a competitividade. As organizações que conseguem equilibrar a autonomia dos colaboradores, a GI e o uso estratégico da tecnologia são aquelas que mais se destacam em um cenário económico em constante evolução.

4.8 Principais outputs

A partir da discussão anterior, destacam-se dois outputs neste estudo. O primeiro é a autonomia dos colaboradores e a cultura de inovação. A autonomia emerge como um fator-chave impulsionador do empreendedorismo organizacional em todas as empresas analisadas. Organizações como a Organização A e a Organização C demonstram como a autonomia pode ser aplicada de forma diferenciada, enquanto a Organização B e a Organização D reforçam a disseminação de uma mentalidade empreendedora em todos os níveis da organização. Estas observações corroboram as conclusões de estudos anteriores (Coura et al., 2018; Poduška et al., 2020), que identificam a autonomia como um elemento essencial para promover a inovação nas organizações. Além disso, a criação de um ambiente que favorece a inovação e incentiva a participação ativa dos colaboradores revela-se crucial para o desenvolvimento de novas ideias e para a capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado, confirmando as conclusões de Poduška et al. (2020) sobre a importância de um clima intra empreendedor para fomentar a inovação.

O segundo output é a gestão eficaz da informação e o uso estratégico da tecnologia. Todas as organizações participantes reconhecem a relevância de uma gestão eficiente da informação e da utilização de tecnologias avançadas para mitigar riscos e otimizar operações. Ferramentas como BI, IA e plataformas digitais são muitas vezes utilizadas para apoiar a tomada de decisões informadas, facilitando a colaboração e melhorando a comunicação interna. O uso estratégico destas tecnologias demonstra-se determinante para sustentar iniciativas de empreendedorismo organizacional e assegurar a competitividade num mercado dinâmico como o atual. Este resultado está alinhado com a ênfase dada por estudos anteriores (Audretsch et al., 2024; Bojica & Fuentes, 2012;

Waluyohadi et al., 2023) à importância da gestão eficaz da informação e à capacidade das organizações de adquirir e processar conhecimento de forma eficiente através de tecnologias inovadoras.

A Figura 3 ilustra os dois principais outputs identificados no estudo e como esses fatores, conforme detalhado no estudo, desempenham um papel crucial na promoção do empreendedorismo organizacional e na capacidade das organizações se manterem competitivas.

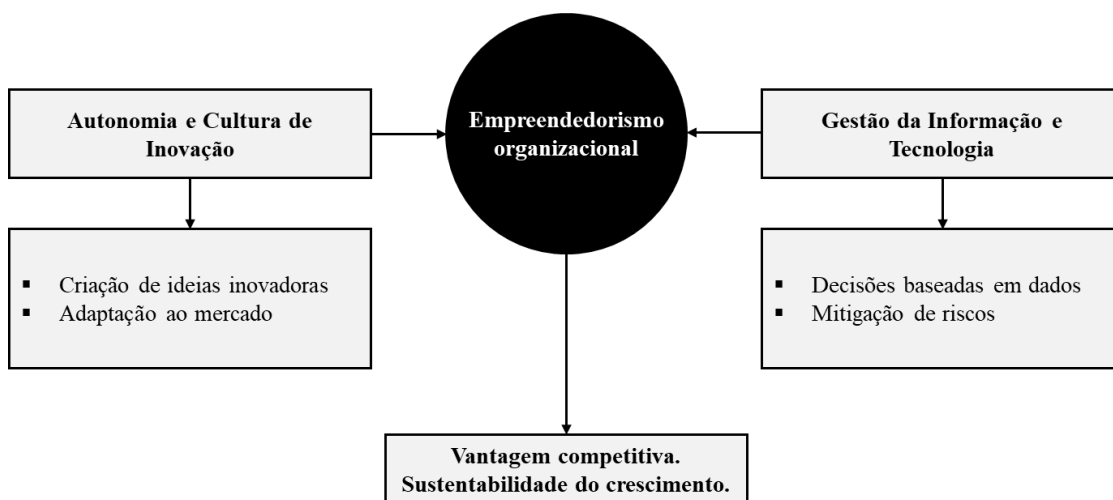


Figura 3 - Elementos Empreendedorismo Organizacional

Autoria Própria

O primeiro fluxo demonstrado na Fig. 3 destaca a autonomia dos colaboradores como um dos principais impulsionadores do empreendedorismo organizacional. A autonomia dos colaboradores promove um ambiente onde a criação de novas ideias é incentivada, e a flexibilidade organizacional torna-se uma característica essencial, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças do mercado. Esta combinação de autonomia e uma cultura focada na inovação fortalece a capacidade de adaptação das empresas ao mercado, resultando numa vantagem competitiva sustentável.

O segundo fluxo evidencia a importância da gestão eficiente da informação e do uso estratégico da tecnologia. Estes recursos permitem que as organizações tomem decisões informadas, mitiguem riscos com maior precisão e otimizem os seus processos operacionais. Portanto, a utilização de tecnologias avançadas impacta positivamente a colaboração interna e a comunicação eficiente entre as equipas, fortalecendo o

empreendedorismo organizacional. Ao final, o uso estratégico da informação e tecnologia garante uma maior capacidade de adaptação e competitividade no mercado.

Ambos os fluxos convergem para um ponto comum - o fortalecimento do empreendedorismo organizacional. A combinação de uma cultura de inovação com o uso inteligente de tecnologia forma a base para que as organizações enfrentem os desafios do mercado.

4.9 Implicações práticas

O presente estudo fornece algumas implicações práticas para os gestores. Primeiro, os gestores devem criar um ambiente que promova a autonomia dos colaboradores, permitindo-lhes maior liberdade na tomada de decisões. Isto aumenta a motivação e incentiva o desenvolvimento de novas ideias e soluções inovadoras. Implementar políticas que favoreçam a responsabilidade individual pode acelerar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do mercado.

Segundo, o estudo sugere que os gestores devem estabelecer uma cultura organizacional onde a inovação é uma prioridade constante é fundamental. Assim, os gestores devem incentivar a colaboração entre equipas e garantir que todos os níveis da organização estejam comprometidos com a inovação. Isto pode ser feito através de programas de incentivo, criação de laboratórios de inovação ou até através de prémios internos que reconheçam ideias inovadoras.

Terceiro, os gestores devem compreender que as ferramentas tecnológicas de BI e IA são essenciais para otimizar a GI. Assim, os gestores devem investir em tecnologias que centralizam e analisam dados de forma eficiente, permitindo uma tomada de decisão mais informada. Isto pode reduzir riscos e melhorar a eficiência operacional, como visto na Organização A e na Organização C.

Quarto, para apoiar iniciativas de empreendedorismo organizacional, os gestores devem garantir a implementação de tecnologias que facilitem a colaboração e a inovação. Plataformas digitais, como aquelas utilizadas pela Organização D e pela Organização E, ajudam a conectar equipas e parceiros, melhorando a comunicação interna e promovendo a cocriação.

Quinto, os gestores devem adotar abordagens proativas, como o uso de *dashboards* e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar riscos. Auditorias regulares e ferramentas de previsão de risco, como as utilizadas pela Organização C, são práticas recomendadas para garantir a estabilidade organizacional.

Sexta e última sugestão, as barreiras à inovação, como a resistência à mudança ou sobrecarga de informações, devem ser enfrentadas diretamente pelos gestores. Estratégias para melhorar a filtragem de informações e o desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva à mudança são fundamentais. Reuniões regulares, workshops e uma comunicação clara podem facilitar a transição e ajudar a alinhar os colaboradores com os objetivos de inovação.

Estas implicações práticas oferecem orientações para os gestores que procuram implementar ou fortalecer o empreendedorismo organizacional, garantindo que as suas organizações se mantenham competitivas.

A dissertação abordou de forma detalhada os aspectos fundamentais do empreendedorismo organizacional, com foco em como as diferentes organizações promovem e implementam práticas empreendedoras. A análise revelou que, independentemente das variáveis específicas de cada setor e contexto, existem elementos comuns que são cruciais para o sucesso das iniciativas empreendedoras. Esses elementos incluem a autonomia dos colaboradores, a gestão eficaz da informação, o uso estratégico da tecnologia e a criação de um ambiente favorável à inovação.

As organizações estudadas demonstraram abordagens diversas, mas complementares, para fomentar o empreendedorismo organizacional. A Organização A e a Organização C destacaram a importância da autonomia em diferentes níveis e funções, enquanto a Organização B e D enfatizaram a integração da mentalidade empreendedora em toda a organização. A Organização E focou na abordagem de Intra empreendedorismo para responder às necessidades municipais. Cada uma dessas organizações utiliza a informação e a tecnologia de maneira distinta para apoiar a inovação e a gestão de riscos, refletindo a necessidade de personalização das estratégias para se adaptar às especificidades e desafios de cada contexto.

5.1. Trabalhos Futuros

Para aprofundar a compreensão sobre o empreendedorismo organizacional e suas práticas, vários caminhos de pesquisa podem ser explorados. Primeiramente, seria enriquecedor realizar um estudo longitudinal que acompanhe as práticas de empreendedorismo organizacional ao longo do tempo e analise como as mudanças no ambiente externo e interno impactam essas práticas. Estudos futuros poderiam também investigar a eficácia das diferentes ferramentas e tecnologias empregadas pelas organizações, com um foco especial em como essas ferramentas podem ser adaptadas ou aprimoradas para melhor apoiar a inovação e a gestão de riscos.

Além disso, uma análise comparativa mais abrangente envolvendo uma gama mais ampla de setores e organizações de diferentes tamanhos poderia oferecer uma visão mais ampla sobre a eficácia das práticas de empreendedorismo organizacional. A inclusão de empresas internacionais em estudos comparativos poderia proporcionar insights valiosos sobre como práticas globais e locais se inter-relacionam e influenciam a eficácia das estratégias empreendedoras.

5.2. Desafios e Limitações

Durante a realização deste estudo, alguns desafios foram notados. A disponibilidade e o contato para a realização das entrevistas foram limitados em alguns casos, o que pode ter restringido a profundidade e a abrangência das informações obtidas. As diferenças na disponibilidade de representantes e a necessidade de agendar entrevistas em momentos oportunos foram desafios significativos. A diversidade nas práticas e contextos das organizações também apresentou desafios, uma vez que comparações diretas nem sempre foram fáceis de realizar devido às diferenças estruturais e culturais.

Outro desafio importante foi a coleta e análise de dados qualitativos, que, apesar de fornecerem uma visão rica e detalhada, podem ser subjetivos e difíceis de quantificar de forma uniforme. A integração e interpretação dessas informações exigiram uma análise cuidadosa para garantir a validade e a relevância dos resultados.

5.3. Valorização do Trabalho

Este trabalho contribui significativamente para a compreensão do empreendedorismo organizacional ao fornecer uma visão detalhada das práticas e desafios enfrentados por diferentes organizações. A análise aprofundada das estratégias adotadas por cada organização oferece insights valiosos para empresas que procuram fortalecer suas práticas empreendedoras. O estudo destaca a importância de elementos como a autonomia dos colaboradores, a gestão eficaz da informação e o uso estratégico da tecnologia como pilares fundamentais para o sucesso do empreendedorismo organizacional.

Além disso, a pesquisa realça a importância de criar um ambiente organizacional que estimule a inovação e a expressão de ideias, oferecendo uma base sólida para organizações que desejam se adaptar e prosperar em um mercado dinâmico. A integração de uma cultura empreendedora e o investimento contínuo na capacitação dos colaboradores e na atualização das ferramentas são fatores determinantes para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

Este trabalho também serve como um ponto de partida para futuras investigações, fornecendo uma base para estudos adicionais que possam explorar mais profundamente as práticas de empreendedorismo organizacional e suas aplicações em diferentes contextos. A compreensão dos desafios enfrentados e das práticas eficazes pode ajudar as

organizações a superar barreiras e implementar estratégias mais eficazes para promover a inovação e a adaptação.

Em resumo, a dissertação oferece uma contribuição significativa para o campo do empreendedorismo organizacional, destacando a importância da autonomia, da GI e da tecnologia, e da criação de um ambiente propício à inovação. O trabalho não só enriquece a literatura existente, mas também fornece diretrizes práticas para empresas que desejam aprimorar suas práticas empreendedoras e se manter competitivas em um cenário global em constante mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdelmegeed Abdelwahed, N. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Determining employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth among managers of Pakistan. *Heliyon*, 8(3), e09097. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09097>

Audretsch, D. B., Maksim Belitski, & Deepa Scarra. (2024). Intrapreneurship activity and access to finance in natural science: Evidence from the UK academic spinoffs. *Technovation*, 129, 102888–102888. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102888>

Bart De Keyser, & Koen Vandenbempt. (2023). Processes of practice in the realm of theory: Unveiling the dynamics of academic intrapreneurship. *Technovation*, 126, 102811–102811. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102811>

Bojica, A. M., & Fuentes, M. del M. F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, 47(3), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.007>

Brounéus, K. (2011, January). (PDF) *In-depth Interviewing: The process, skill and ethics of interviews in peace research*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/257251767_In-depth_Interviewing_The_process_skill_and_ethics_of_interviews_in_peace_research

Calazans, S. (2016). Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica Concepts and use of the organizational information and strategic information. *18(1)*, 63–70. <https://www.scielo.br/j/tinf/a/ddYYW35kzc4YLcff7v4DNDD/?format=pdf&lang=pt>

- Coura, L. F., Reis Neto, M. T., Verwaal, E., & Oliveira, R. R. (2018). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEITOS E DIMENSÕES. *Revista Brasileira de Gestão e Serviços*, 9(2), 2533. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n2p2533-2555>
- Davenport, T. (1998). Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 316p. <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. 168p.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practise and principles*. New York: Simon and Schuster.
- Farrukh, M. & Ghazzawi, I. (2024). Intrapreneurship research: What have we learned and where can we go from here?. *International Journal of Innovation Science*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2023-0237>
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. D. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE Eletrônica*, <https://doi.org/10.1590/S1676-56482008000100007>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>
- Funko, I. S., Vlačić, B., & Dabić, M. (2023). Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100343>

- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>
- Kunte, M. (2024). The Thai intrapreneur – A mixed methods study exploring intrapreneurship in Thailand. *Asia Pacific Management Review*, 29(2), 241-250. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.05.002>
- Miranda, R. (1999). O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, v.28, n.3, p.286-292. <https://www.scielo.br/j/ci/a/r7L9msHr6FfrYpJ5PKk8fsS/?format=pdf>
- Mulungu, K., Katumba, P., Ratanshi, R., Twimukye, A., Castelnuovo, B., Nanvuma A., & Akileng, G. (2021). Intrapreneurship and technological innovation in optimizing qualitative research as evidenced at Infectious Diseases Institute, Uganda. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(47), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00188-y>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2018). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Paget, N., Pierre-Yves Le Gal, & Goulet, F. (2024). Motivations and challenges of intrapreneurship in research organizations. The case of decision support systems in agricultural research for development. *Technovation*, 130, 102924–102924. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102924>
- Palvia, P., Ghosh, J., Jacks, T., & Serenko, A. (2024). Global perspectives on organizational information systems issues: An enigma in search of a theoretical

framework. *Information & Management*, 61(8), 104034.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104034>

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

Poduška, Z., Nedeljković, J., Nonić, D., Ratknić, T., Ratknić, M., & Živojinović, I. (2020). Intrapreneurial climate as momentum for fostering employee innovativeness in public forest enterprises. *Forest Policy and Economics*, 119, 102281.
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102281>

Sánchez-Vidal, F. J., Ramón-Llorens, M. C., & La Rocca, M. (2023). Corruption and intrapreneurship. *International Business Review*, 102173.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102173>

Silva, P. M., Ferreira Moutinho, V., & Finisterra Paço, A. (2022). Examining the relationships between Entrepreneurship, Intrapreneurship, and e-Commerce. Evidence from Iberian and Scandinavian Countries. *Revista Galega de Economía*, 1– 17.
<https://doi.org/10.15304/rge.32.2.8679>

Silva, P. M., Pinto, A., & Teixeira, S. (2023). The use of sales technology by salespeople as an information source and stimulant for intrapreneurship. *Revista Galega de Economía*, 1–20. <https://doi.org/10.15304/rge.32.2.8606>

Stachel, R., & Musante, L. (2022). How Corporate Entrepreneurship Practices Impact Innovation—A Pilot Study. *Research-Technology Management*, 65(6), 25–33. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2118474>

Valentim, M. L. P. (2008). Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais. Tendências da Pesquisa Braileira em Ciência da Informação

Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2020). Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance. *Journal of World Business*, 56(3), 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101162>

Vela, E., Tovar, Y., Limón, M., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Intrapreneurship model in the software industry. *Quality & Quantity* 56(1), 3699–3727. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01309-1>

Wallace Foundation. (n.d.). *WORKBOOK E: CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS*. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/Workbook-E-Indepth-Interviews.pdf>

Waluyohadi, Tristiyono, B., Ustazah, E., Hasti, F., & Lopatka, A. (2023). Entrepreneurship Determinants: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 225, 4167–4176. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.413>

Wan, W. & Liu, L. (2021). Intrapreneurship in the digital era: driven by big data and human resource management?. *Chinese Management Studies*, 15(4), 843-875. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2020-0282>

Zuccari, P., & Belluzzo, R. C. B. (2016). A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E O PERFIL EMPREENDEDOR NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 61–71.
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27394/14772>

Apêndice I – Modelo Email para Pedido de Participação para Entrevista

Caríssimos,

Espero que este email os encontre bem. O meu nome é Beatriz Silva e sou estudante de mestrado na área de Informação Empresarial no Instituto Politécnico de Administração e Contabilidade do Porto – ISCAP. Atualmente, estou a realizar a minha dissertação de mestrado com foco no tema “A Importância da Informação aplicada ao Empreendedorismo Organizacional”.

Gostaria de expressar a minha admiração pelo trabalho desenvolvido na vossa organização no campo do empreendedorismo organizacional. A vossa experiência e conhecimento são de grande interesse para o meu estudo. Escrevo para solicitar a vossa colaboração para uma entrevista, que será uma parte crucial da minha pesquisa.

A entrevista terá como objetivo explorar as perceções, experiências e práticas relacionadas com a aplicação da informação no contexto organizacional.

A entrevista será conduzida de acordo com a vossa conveniência e levará aproximadamente de 15 a 20 minutos. Todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e os resultados serão utilizados apenas para fins académicos.

Se estiver disposto a colaborar ou se tiver alguma dúvida sobre o processo da entrevista, por favor, não hesite em entrar em contacto. Ficarei muito agradecida pela sua participação e contribuição para o sucesso deste projeto.

Agradeço desde já a vossa atenção e consideração.

Aguardo uma resposta positiva para a oportunidade de aprender com a vossa experiência.

Atenciosamente,

Beatriz Silva

Apêndice II - Guião de Questões para Entrevista

Questões sobre Empreendedorismo de Informação		Autores	Obras
1	Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?	Stachel, R. & Musante, L. (2022)	How Corporate Entrepreneurship Practices Impact Innovation—A Pilot Study
2	Quais são os principais desafios que os empreendedores enfrentam dentro de uma organização?	Stachel, R. & Musante, L. (2022)	How Corporate Entrepreneurship Practices Impact Innovation—A Pilot Study
3	Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?	Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2021)	Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance
4	Como a informação influencia a tomada de decisão?	Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2021)	Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance
5	Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?	Bojica, A. M., & Fuentes Fuentes, M. M. (2012)	Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector
6	Como a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?	Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2021)	Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance.
7	Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?	Funko, I. S., Vlacic, B., & Dabic, M. (2023)	Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda
8	Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?	Waluyohadi, B., Tristiyono, B., Ustazah, E. N., Hasti, F. A., & Lopatka, A. (2023)	Entrepreneurship Determinants: A Literature Review
9	Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?	Waluyohadi, B., Tristiyono, B., Ustazah, E. N., Hasti, F. A., & Lopatka, A. (2023)	Entrepreneurship Determinants: A Literature Review
10	Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?	Poduška, Z., Nedeljković, J., Nonić, D., Ratknić, T., Ratknić, M., & Živojinović, I. (2020)	Intrapreneurial climate as momentum for fostering employee innovativeness in public forest enterprises.

Apêndice I – Transcrição Entrevista Organização A

Como caracteriza o Empreendedorismo Organizacional dentro da sua empresa?

Nós fomentamos bastante o empreendedorismo do ponto de vista da proatividade. Como temos equipes pequenas, muitas áreas estão com poucos recursos humanos. Tentamos ter pelo menos duas pessoas por área para garantir backup, mas nem sempre é possível. Por exemplo, na área de sistemas de informação, além de mim, só há mais duas pessoas. Para compensar, utilizamos mecanismos de subcontratação e fazemos muita gestão de contratos. Procuramos também apoio externo para resolver essas questões.

Adotamos uma abordagem documental para manter a continuidade das operações. Tudo tem um procedimento, um plano de manutenção, e tentamos registrar o máximo possível em documentos. Encorajamos a proatividade, dando às pessoas autonomia, o que potencializa a inovação e incentiva a pesquisa.

Quais são os principais desafios que os empreendedores enfrentam dentro da organização?

Um dos principais desafios é a falta de recursos. Como somos poucos, as pessoas ficam sobrecarregadas com muitos projetos. A diversidade e quantidade de projetos muitas vezes desviam o foco, tornando difícil a manutenção das iniciativas. Por isso, reforçamos a documentação para garantir que as operações possam ser retomadas ou mantidas corretamente após longos períodos.

Outro desafio é a alocação de recursos entre novos projetos e a manutenção dos existentes. Temos que equilibrar a implementação de novos projetos com a necessidade de manter a funcionalidade do que já está em operação.

Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de risco?

Temos uma área de gestão de risco bem estruturada. Possuímos matrizes de risco globais e setoriais, como cibersegurança, segurança no trabalho, e corrupção. Cada matriz identifica os principais riscos, os controles existentes e os processos de mitigação, além do risco residual.

Classificamos os riscos com base na probabilidade e no impacto, implementamos controles e tomamos ações para que o risco residual seja aceitável. No início,

identificamos muitos riscos, mas agora focamos nos principais riscos globais e setoriais. Estamos certificados pela ISO e adotamos um processo de melhoria contínua, com indicadores apresentados mensalmente.

Como é que a informação influencia a tomada de decisão?

A informação é central no nosso processo de tomada de decisão. Desenvolvemos ferramentas de Business Intelligence, como o Qlik e o Power BI, para tratar dados. Temos um data lake que consolida todos os dados diários, permitindo análises detalhadas.

Recebemos relatórios diários com informações sobre avarias, percursos e desempenho, comparando dados com anos anteriores. Esta prática nos dá uma visão quase diária do desempenho da empresa e facilita a identificação de áreas que precisam de melhorias. Recentemente, avançamos com projetos de ciência de dados para melhorar a manutenção preditiva, utilizando modelos que nos ajudam a priorizar quais veículos devem ir para a oficina, por exemplo.

Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?

As fontes principais são os nossos sistemas internos, especialmente os ferroviários e de trânsito. Esses dados são fundamentais para calcular indicadores de qualidade e medir o cumprimento de metas. Além disso, realizamos questionários de qualidade de serviço com nossos clientes, duas vezes por ano, para avaliar aspectos como segurança, pontualidade e satisfação. Também analisamos reclamações dos clientes para identificar áreas de melhoria.

Qual a importância da colaboração e troca de informações entre os colaboradores dentro da empresa?

A colaboração e a troca de informações são fundamentais. Envolvemos equipes multidisciplinares em grandes projetos, como o concurso de subconcessão, que exige a participação de todas as áreas da empresa. Este tipo de colaboração é essencial para o sucesso dos projetos e para a definição estratégica da empresa para os próximos anos.

Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

É essencial ter um capital humano qualificado e motivado. Investimos muito em formação, permitindo que os colaboradores participem de conferências internacionais,

cursos e exposições. A empresa também financia programas de licenciatura, mestrado e doutoramento, com o compromisso de que o colaborador permaneça na empresa por cinco anos.

Estamos envolvidos com laboratórios de pesquisa e organizações internacionais, o que nos ajuda a trazer inovação para a empresa. Participamos em projetos de investigação e prototipagem, o que promove uma dinâmica de inovação constante. Adaptamos a empresa às necessidades dos projetos e recursos disponíveis, sempre procurando melhorar e valorizar os nossos colaboradores.

Apêndice II – Transcrição Entrevista Organização B

Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?

Na Organização B, o empreendedorismo organizacional é entendido como a capacidade dos colaboradores de identificar oportunidades, inovar e criar valor dentro da estrutura corporativa. Este espírito é incorporado na nossa cultura, onde encorajamos todos os níveis da organização a adotar uma mentalidade empreendedora. Esta abordagem permite que a Organização B se mantenha ágil, inovadora e capaz de responder rapidamente às necessidades do mercado e dos consumidores. Promovemos um ambiente onde a autonomia, a criatividade e a iniciativa individual são valorizadas, e onde os colaboradores têm a liberdade de propor e implementar novas ideias que possam melhorar processos, produtos e serviços.

Quais são os principais desafios enfrentados dentro de uma organização?

Os principais desafios enfrentados pela Organização B incluem a gestão da inovação em um setor altamente competitivo, a necessidade de adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado, e a manutenção de uma experiência consistente e de alta qualidade para o cliente. Outro desafio significativo é a gestão da mudança organizacional, especialmente em uma empresa de grande porte, onde a implementação de novas estratégias e tecnologias deve ser realizada de maneira que minimize a resistência interna e maximize o engajamento dos colaboradores. Além disso, a sustentabilidade e a responsabilidade social são desafios críticos, exigindo um equilíbrio constante entre crescimento econômico e práticas éticas.

Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?

Na Organização B, a informação é uma ferramenta estratégica para a gestão de riscos. Utilizamos uma abordagem baseada em dados para identificar, analisar e mitigar riscos em todas as áreas do negócio. Isto inclui a utilização de sistemas avançados de Business Intelligence para monitorar continuamente o desempenho operacional, tendências de mercado, comportamento do consumidor e indicadores financeiros. Essas informações são cruzadas e analisadas para prever possíveis ameaças e oportunidades, permitindo que a empresa desenvolva planos de mitigação antes que os riscos se materializem. A

colaboração entre departamentos é crucial, garantindo que a informação fluída e completa esteja disponível para a tomada de decisões em tempo real.

Como a informação influencia a tomada de decisão?

A Organização B adota um modelo de tomada de decisão fundamentado em dados, onde a informação desempenha um papel central. Através de análises detalhadas de dados internos e externos, somos capazes de identificar padrões, prever tendências e avaliar o impacto potencial de diferentes estratégias. Isso não só melhora a precisão das decisões, mas também permite que a empresa seja mais proativa em relação às mudanças no mercado. As decisões são baseadas em evidências e insights robustos, o que minimiza a incerteza e o risco associado às ações estratégicas. A transparência e a comunicação eficaz garantem que todos os níveis da organização estejam alinhados e informados, facilitando a execução coordenada das decisões.

Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?

As principais fontes de informação na Organização B incluem dados de vendas, feedback dos clientes, estudos de mercado, relatórios financeiros, e indicadores de desempenho operacionais. Também valorizamos as informações provenientes de parceiros estratégicos, fornecedores, e dados de inteligência competitiva que nos ajudam a entender o cenário externo e as tendências emergentes. Internamente, utilizamos plataformas de gestão de conhecimento e sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que centralizam e integram informações de diferentes departamentos, proporcionando uma visão holística do desempenho da empresa. Essas fontes são continuamente atualizadas e analisadas para suportar a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Como a informação é compartilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?

A Organização B investe significativamente em tecnologias e processos que facilitam a partilha e a disseminação de informação. Utilizamos plataformas de comunicação interna, como intranets corporativas e redes sociais empresariais, que permitem a partilha rápida e eficiente de informações e ideias. As práticas de gestão de conhecimento são estruturadas para garantir que as melhores práticas, inovações e lições aprendidas sejam acessíveis a todos os colaboradores. Além disso, incentivamos a realização de workshops, seminários e reuniões de brainstorming onde as equipas podem trocar conhecimentos e

colaborar em projetos empreendedores. Este ambiente de colaboração ativa é essencial para fomentar a inovação e apoiar a implementação de novas ideias em toda a organização.

Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?

A colaboração e a troca de informações são vitais para o sucesso do empreendedorismo organizacional na Organização B. Reconhecemos que a inovação não surge no vácuo, mas sim através da interação de diferentes perspectivas, conhecimentos e experiências. Estimulamos a colaboração interdepartamental e a criação de equipas multifuncionais que podem abordar problemas e oportunidades de forma mais abrangente. A troca de informações permite que as ideias sejam refinadas e melhoradas, e que as soluções sejam implementadas de forma mais eficaz. Esta sinergia não só acelera o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como também fortalece a cultura de inovação e a competitividade da empresa.

Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?

A tecnologia e os sistemas de informação desempenham um papel central no suporte ao empreendedorismo organizacional na Organização B. Utilizamos plataformas de inovação colaborativa que permitem aos colaboradores propor, desenvolver e implementar novas ideias de forma mais eficaz. Ferramentas de análise de dados avançadas ajudam a identificar oportunidades de mercado e a monitorar o desempenho de iniciativas empreendedoras. Além disso, sistemas de informação integrados garantem que todos os níveis da organização tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões informadas e para coordenar a execução de novas iniciativas. A tecnologia também facilita a comunicação e a colaboração, eliminando barreiras físicas e temporais, o que é crucial para a inovação contínua.

Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?

Os maiores obstáculos incluem a sobrecarga de informações, onde a quantidade de dados disponíveis pode tornar difícil identificar quais são realmente úteis para a tomada de decisões. Outro desafio é a fragmentação das informações, onde diferentes sistemas ou

departamentos podem não estar plenamente integrados, dificultando a obtenção de uma visão completa e coerente. Além disso, questões relacionadas à privacidade e segurança dos dados podem limitar o acesso a certas informações. Há também barreiras culturais, onde a resistência à mudança ou a falta de incentivo para a partilha de informações pode inibir o uso eficaz dos dados disponíveis para impulsionar iniciativas empreendedoras.

Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

Criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras é de extrema importância para a Organização B, pois é fundamental para a inovação, crescimento sustentável e competitividade a longo prazo. Um ambiente assim permite que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com ideias e soluções que podem transformar o negócio. Isso envolve não só a criação de canais para a partilha de ideias, mas também o desenvolvimento de uma cultura que recompense a inovação, aceite o risco calculado e apoie a experimentação. Um ambiente que promove o empreendedorismo permite à Organização B adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, antecipar as necessidades dos clientes e explorar novas oportunidades de negócio.

Apêndice III – Transcrição Entrevista Organização C

Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro da sua empresa?

O empreendedorismo é fundamental, especialmente dentro de uma grande empresa como a nossa. Sem ele, as pessoas apenas seguiriam ordens, o que não é desejável. A falta de empreendedorismo impede o avanço da empresa. É crucial que a organização acolha empreendedores internos, dando-lhes autonomia para implementar suas ideias. Eu mesma me considero muito empreendedora, especialmente na área da comunicação, e ao longo da minha carreira tive a sorte de receber essa autonomia, o que me permitiu crescer profissionalmente. A ideia do empreendedor interno é vital, pois muitas vezes as soluções vêm dos colaboradores em funções mais simples, que podem ter ideias valiosas não compartilhadas devido à falta de incentivo ou oportunidade.

Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?

Somos uma entidade certificada em qualidade, segurança e ambiente, com processos bem estruturados e identificados. Realizamos auditorias internas e externas regularmente. Embora sempre haja espaço para melhorias, estamos bem salvaguardados formalmente. A comunicação, apesar de muitas vezes apontada como um problema, é algo que tentamos melhorar continuamente. É importante que tanto as chefias quanto os colaboradores se empenhem em querer saber e compartilhar informações relevantes.

Como é que a informação influencia a tomada de decisão, na sua opinião?

A informação é crucial para a tomada de decisão. Sem informações de apoio, as decisões tendem a ser piores. É por isso que nos preocupamos em ter informações organizadas e digeridas, evitando o excesso que pode ser prejudicial. Utilizamos dashboards concisos com indicadores-chave relevantes para nossa atividade, o que facilita a tomada de decisões bem-informadas.

Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da sua empresa?

Dependemos de várias fontes, que variam conforme a área. Temos acesso a sistemas 24 horas por dia e informações que são trabalhadas e enviadas regularmente. Por exemplo, relatórios e contas são feitos anualmente, enquanto indicadores de produção em centros de triagem são diários. No call center, temos informações online disponíveis a qualquer momento, mas relatórios trimestrais são suficientes para a gestão.

Como é que a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?

Utilizamos diversas plataformas e níveis de acesso à informação variam conforme a função. Informação que promove inovação é amplamente divulgada, participamos de associações e promovemos iniciativas internas, como conversas e jornadas com municípios e prêmios de inovação para colaboradores apresentarem ideias. A abertura a propostas dos colaboradores é uma característica da nossa organização.

Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?

A colaboração é essencial, pois ninguém faz nada sozinho. Mesmo que alguém tenha uma ideia, precisará envolver outras áreas para implementá-la. A troca de informações entre os diferentes setores é fundamental para o sucesso das iniciativas empreendedoras.

Como é que a tecnologia e os sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?

A tecnologia tem um papel crucial. Recentemente, investimos em inteligência artificial e processos colaborativos, especialmente na área de recolha seletiva. Por exemplo, rotas de recolha são calculadas dinamicamente com base em sensores, otimizando operações e permitindo que reclamações de clientes possam alterar rotas em tempo real.

Quais são os maiores obstáculos enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e ao uso da informação?

Ainda há desigualdade no nível de acesso à informação. Além disso, a resistência à mudança é um grande desafio, muitas vezes devido à sobrecarga de trabalho e à rápida introdução de novas plataformas e processos. A pressão por inovação e a escassez de pessoal também dificultam a adaptação.

Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

A importância é total. No entanto, a gestão do tempo é um grande desafio, especialmente em um contexto de alta pressão, falta de pessoal e muitos compromissos. Embora haja vontade e valorização das ideias empreendedoras, a implementação é dificultada pela sobrecarga e pela necessidade de cumprir regulamentações rigorosas.

Apêndice IV - Transcrição Entrevista Organização D

Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?

A Organização D motiva os seus colaboradores, em todas as áreas de atuação, a contribuírem com ideias inovadoras. Ao longo do seu percurso de mais de quatro décadas de atividade industrial, a empresa sempre seguiu um rumo de desenvolvimento sustentado, para o qual foi decisiva a visão e missão empreendedora da direção, mas também a participação empreendedora dos colaboradores.

Quais são os principais desafios enfrentados dentro de uma organização?

São muitos os desafios que uma organização enfrenta para se adaptar continuamente ao contexto económico e geopolítico complexo e volátil em que vivemos. Dentro da organização, a gestão eficiente e sustentável dos recursos produtivos e energéticos, a formação e motivação dos colaboradores e a procura da qualidade contínua e da diferenciação competitiva são os principais desafios.

Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?

A análise de riscos em todas as áreas de atuação é sustentada em informação interna e externa, esta última obtida em fontes credíveis e verificadas.

Como a informação influencia a tomada de decisão?

A cada momento são tomadas decisões, algumas das quais são críticas. Na base de todas elas é fundamental a sustentação na análise de dados e na informação ampla, global e fidedigna.

Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?

Há várias fontes de informação a ter em conta, dependendo do contexto, como por exemplo o sistema de gestão interno, pareceres de diversos intervenientes internos ou externos e estudos, ou relatórios especializados.

Como a informação é partilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?

A empresa comunica internamente através de vários meios, como o e-mail, a intranet, a afixação de informação em pontos estratégicos, reuniões, ações de sensibilização e formação.

Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?

O intercâmbio da informação, numa perspetiva colaborativa e construtiva, é essencial para as ideias passarem à ação com êxito.

Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?

Nos tempos atuais já não seria possível sequer funcionar sem tecnologia e sistemas de informação. No âmbito do empreendedorismo, estas ferramentas permitem obter dados para sustentar projetos e, depois, executá-los com sucesso.

Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?

Diria que o maior obstáculo, não só para os empreendedores, mas para a sociedade moderna, é saber destriçar no excesso de informação disponível a todos o que é realmente fidedigno e não manipulado, ou distorcido.

Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

Numa organização, assim como numa família, a comunicação clara, regular, eficaz, positiva, construtiva, cordial, verdadeira e motivadora resulta na felicidade e bem-estar de todos os seus membros, assim como encoraja a sua participação ativa e empreendedora.

Apêndice V – Transcrição Entrevista Organização E

Como caracteriza o empreendedorismo organizacional dentro do contexto da sua empresa?

Antes de mais gostaria de apresentar a instituição que represento.

A Câmara Municipal é uma entidade pública que compõe a organização administrativa do Estado, dotada de atribuições e competências próprias, para melhor satisfazer os interesses da população residente no respetivo território.

Na Câmara Municipal de Santo Tirso, a Organização E tem como missão responder à crescente relevância do Município na dinamização económica. Tem três eixos de ação bem definidos: i) atração de investimento (nacional e internacional), ii) apoio à qualificação, expansão e internacionalização do tecido empresarial, iii) e apoio ao empreendedorismo e pequeno negócio.

Esta divisão municipal conta com uma equipa de recursos humanos especializados em diferentes áreas de atividade, assegurando acompanhamento personalizado às necessidades do empresário, das empresas, dos empreendedores, dos jovens e população em geral.

Para mim empreendedorismo organizacional é o intraempreendedorismo, isto é, sermos empreendedores dentro da organização/instituição onde trabalhamos.

O empreendedorismo organizacional, do meu ponto de vista, caracteriza-se por uma equipa de ativos humanos proactivos, que antecipam tendências e desafios, e que utiliza metodologias inovadoras nas diversas atividades e projetos que desenvolve. Uma liderança motivadora, democrática e participativa é indispensável para que o intraempreendedorismo aconteça.

Empreendedorismo organizacional deve fazer parte da cultura organizacional da instituição/empresa.

Quais são os principais desafios enfrentados dentro de uma organização?

As dinâmicas da nossa sociedade e do modo de vida atual exigem muito de nós, requer muita capacidade de inovação, de adaptação à mudança e um espírito sempre empreendedor. Esta exigência é muito maior e acrescida quando trabalhamos com empreendedores, empresas, jovens, investidores e com uma vasta rede de stakeholders e parceiros quer nacionais quer internacionais.

Sendo assim diria que os principais desafios dentro da organização são:

- Tentar implementar uma governança e modelos participativos indispensáveis ao sucesso de atividades e projetos que desenvolvemos;
- Criar uma Comunidade participativa (trabalhar para e com a comunidade);
- Desafios/necessidades muito bem definidos como base para serem trabalhadas as atividades e projetos;

- Prosseguir de forma permanente metodologias inovadoras (oque foi sucesso de metodologias de trabalho há dois anos atrás, pode não o ser agora);
- Procura constante de bases de financiamento para apoiar os programas, projetos e atividades que desenvolvemos.

Como utilizam a informação no processo de identificação e mitigação de riscos?

Na minha opinião todos os setores, empresas e instituições lidam com riscos e ameaças constantemente.

Esses riscos e ameaças deverão ser controladas, é fundamental fazer a mitigação de riscos.

Uma informação atualizada, realista é indispensável à mitigação de riscos.

Quando considera necessária, a organização faz pequenas “surveys” para recolher informação atualizada sobre determinados domínios de atuação. Em alguns projetos de natureza mais estruturante e de grande complexidade utilizamos Mapa de Gestão de Riscos.

Como a informação influencia a tomada de decisão?

A informação atualizada e os dados que a compõem são fundamentais à tomada de decisão.

Antecipar tendências e desafios (através de surveys) ter dados atualizados (estatísticas de mercado atualizadas), entre outros, potenciam a tomada de decisões estratégicas.

A criação de espaços e momentos de reflexão com a comunidade sobre os problemas e desafios sociais/sociais são uma fonte preciosa de obtenção de informação para a tomada de decisão.

Quais são as fontes de informação mais importantes dentro da empresa?

São várias as fontes de informação que podem ser utilizadas pelas empresas e instituições, desde as informações internas a informações externas.

As informações internas são no meu entender as mais importantes, como as ”surveys” e inquéritos que aplicamos, os produtos e indicadores que resultam dos projetos que implementamos, a base de dados internas do tecido empresarial atualizada.

As informações externas provenientes de fontes secundárias (documentação disponível de livre acesso, dados estatísticos INE, entre outros), complementam a informação primária.

Os dados e informação fornecida pelos nossos parceiros e stakeholders, também assumem crucial importância, quando utilizada do ponto de vista de networking, partilha de experiência e partilha de recursos.

Como a informação é compartilhada e difundida dentro da organização para apoiar iniciativas empreendedoras?

Em reuniões estratégicas sobre determinados domínios de atuação;

Em pastas digitais de acesso compartilhado;

Em sessões de networking com empresas, stakeholders e parceiros.

Qual é a importância da colaboração e troca de informações entre os empreendedores numa organização?

A troca de informações entre os empreendedores numa organização potencia uma cultura mais colaborativa e igualitária; permite a criação de sinergias entre as diversas atividades e projetos e acima de tudo cria o sentimento de “pertença”, valorizando as intervenções e atuações de todos os empreendedores dentro da organização.

Pessoas com diferentes experiências, diferentes competências e com diferentes campos de intervenção dentro de uma empresa é muito enriquecedor, pois implica períodos de cooperação para desenvolver conjuntamente as atividades e projetos inovadores, bem como o co-design dos seus conteúdos, com base nos pontos fortes e nos conhecimentos de cada um.

Como a tecnologia e sistemas de informação contribuem para a prática do empreendedorismo organizacional?

As tecnologias e sistemas de informação são importantes elementos facilitadores para a prática do empreendedorismo organizacional.

As KET (Key Enabling Technologies) são importantes, mas nunca devem ser descurado o papel que as *Hard* e as *Soft* competências desempenham na prática do empreendedorismo organizacional.

Atualmente as plataformas digitais para realização de reuniões, sessões de trabalho de forma a fomentar o *networking* à distância, principalmente quando existem parceiros e stakeholders internacionais são indispensáveis, porque facilita a partilha de recursos e de experiências, “poupando” tempo e dinheiro.

As plataformas (formais ou informais) de colaboração, nas quais os empreendedores, os agentes e os públicos-alvo (empresas, investidores, entre outros) interagem regularmente são também de crucial importância.

Tecnologias inovadoras de comunicação e marketing digital são igualmente essenciais, facilitando uma maior mobilização para os processos de empreendedorismo. O CANVA começa também já a ser utilizado como uma ferramenta de design indispensável.

Quais são os maiores obstáculos e/ou barreiras enfrentados pelos empreendedores em relação ao acesso e uso da informação?

Na minha opinião a maior dificuldade encontrada pelos empreendedores dentro de uma organização em relação ao acesso e uso da informação, poderá ser a necessidade de uniformizar metodologias e conhecer as dinâmicas e formas de funcionamento de cada um, mas a partir daí penso que se cada pessoa assumir as suas responsabilidades e tarefas na utilização devida dessa informação em vez de dificuldades encontramos vantagens.

Nesta fase inicial começa ainda ser difícil associar e trabalhar os ODS em algumas atividades e projetos municipais.

Outra barreira no uso da informação, é a realização de “Avaliação de Impacto” dos projetos e iniciativas, que começa a ser agora definido cada vez mais como prioritário, mas apenas está a dar os primeiros passos.

Qual a importância de criar um ambiente organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras?

Fomentar um ambiente e cultura organizacional que favoreça a expressão de ideias empreendedoras é de facto importante, porque fomenta um ambiente de cooperação, co-criação e co-experimentação, e de criação de sinergias.

Mas não é suficiente, nem pode por si funcionar isoladamente, é necessário criar governança e comunidade participativa já referida anteriormente, assim como governança colaborativa que é fator de sucesso.

O Município de Santo Tirso definiu que o empreendedorismo constitui uma área prioritária de atuação, apoiando-se na Incubadora IMoD da Fábrica de Santo Thyrso, no seu Ecossistema Empreendedor, nos Centros de Excelência que interagem com o território e na rede de Stakeholders regionais, nacionais e internacionais. Isto só é possível porque efetivamente existe um ambiente organizacional que fomenta o intra empreendedorismo.

No seguimento do referido anteriormente são muitas as iniciativas, projetos e dinâmicas que desenvolvemos em prol do empreendedorismo. Pois a nossa atuação não pode ser dissociada da implementação de iniciativas estruturantes no domínio do empreendedorismo, como o projeto AYCH – Atlantic Youth Creative Hubs (Call2 e Call 3), co-financiado pelo Interreg Espaço Atlântico; o projeto Santo Tirso Empreende, co-financiado pelo Norte 2020; o CREATEX - Textille Heritage Inspiring Creatives, co-financiado pelo Programa Europa Criativa da Comissão Europeia; o LACES – Laboratórios de Apoio à Criação de Emprego e Empresas de Economia Social-co-financiado pelo Programa de Cooperação Transfronteiriça Portugal-Espanha; o CAPACITA IN – Capacitar para Inovar, Incluir e Empreender, cofinanciado pelo PRR – Programa de Recuperação e Resiliência Português, o Green Deal – Economia Circular. Estamos recentemente a implementar o ATLIC – Atlantic Innoblue Communities, co-financiado pelo INTERREG Atlantic Area 2021 – 2027, o Eco - Core Project pela

URBACT, e o TEXAD - Soluções avançadas de resíduos têxteis circulares para municípios europeus, co-financiado pelo INTERREG Europe.