



Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado

Carissa Barbosa

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado

Carissa Barbosa

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob
orientação da Professora Doutora Anabela Mesquita**

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

O presente trabalho propôs uma investigação qualitativa e exploratória, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o intraempreendedorismo no profissional de secretariado, dentro de uma organização e enquanto exerce a sua atividade.

Este trabalho iniciou-se com o estudo do empreendedorismo e focou-se no intraempreendedorismo, consistindo na exploração deste conceito – fundamentação teórica. Posteriormente, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas a oito secretárias de diversas empresas – investigação empírica. Através destas etapas, foi possível estudar os fatores do intraempreendedorismo da literatura, nomeadamente: a) os traços pessoais (personalidade pró-ativa, necessidade de realização, controlo e autoeficácia); b) a demografia (idade); c) as capacidades cognitivas (nível de escolaridade e experiência na área); d) o design do trabalho (tipo, autonomia, variedade e contactos com o exterior) e e) o contexto do trabalho (prémios, recursos, liderança e clima de trabalho) aplicados a este contexto específico.

Neste grupo de profissionais verificou-se que determinados fatores parecem ter mais peso do que outros, dependendo de cada situação. Os traços pessoais, o design e o contexto do trabalho apontaram ter maior influência no desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores das secretárias. Esta investigação contribuiu para o estudo da profissão, demonstrando que esta pode atuar de uma forma empreendedora.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, secretariado, fatores influenciadores

Abstract

This paper proposed a qualitative and exploratory research, in order to analyse the factors that influence the intrapreneurship in professional secretarial, within an organization and while exercises its activity.

This work starts with the study of entrepreneurship and then focus in intrapreneurship, based on the exploration of this concept - theoretical background. Then, semi-structured interviews were developed to eight secretaries of various companies - empirical research. Through these steps, it was possible to study the intrapreneurship factors, namely: a) the personal traits (proactive personality, need for achievement, control and self-efficacy); b) demographics (age); c) cognitive abilities (education level and field experience); d) work design (type, autonomy, variety and contact with exterior) and e) work context (awards, resources, leadership and work environment) in this specific situation.

In this professional group it was concluded that certain factors seems to have more weight than others, depending on each situation. The personal traits, work design and context indicated more influence in the development of intrapreneurial behaviour in secretaries. This research has contributed to the study of this job, showing that this professional can perform in entrepreneurial mode.

Key words: intrapreneurship, secretaries, influencing factors

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todas as pessoas que fizeram parte desta minha etapa de formação e aprendizagem e que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho, nomeadamente:

A Coordenadora do Curso do Mestrado em Assessoria de Administração e Orientadora do trabalho, Professora Doutora Anabela Mesquita, agradeço a partilha de conhecimento, disponibilidade, palavras de incentivo, que muito contribuíram para o enriquecimento da minha formação. Foi um privilégio ter trabalhado com a Professora.

Os Professores e turma do Mestrado, com quem partilhei momentos de estudo e troca de aprendizagens nesta etapa académica tão importante.

As profissionais de Secretariado que disponibilizaram o seu tempo para transmitir a sua experiência profissional.

As minhas amigas excecionais que me apoiaram com momentos de compreensão, humor, cumplicidade e palavras de motivação.

Ao Bruno, meu namorado, amigo e companheiro, que compreendeu os momentos de trabalho e disponibilizou-se sempre para ajudar, transmitindo-me força e serenidade.

Aos familiares: ao meu irmão que me incentiva a lutar pelo sucesso e à minha mãe sempre dedicada que me concede energia, carinho e força.

A todos um agradecimento sincero! Obrigada por acreditarem em mim!

Índice geral

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 1 |
| Contextualização e objetivo do estudo | 2 |
| Opção metodológica | 4 |
| Contribuição esperada da investigação | 4 |
| Estrutura da dissertação | 5 |
| Capítulo I Revisão da Literatura | 6 |
| 1.1 Empreendedorismo | 7 |
| 1.2 Intraempreendedorismo: Evolução do conceito | 9 |
| 1.3 Intraempreendedorismo e empreendedorismo | 12 |
| 1.4 Perfil do intraempreendedor | 15 |
| 1.5 Elementos potenciadores e obstáculos ao intraempreendedorismo | 18 |
| 1.6 Fatores influenciadores do intraempreendedorismo | 22 |
| 1.7 Intraempreendedorismo no profissional de secretariado | 27 |
| Capítulo II Desenho da Investigação | 31 |
| 2.1 Metodologia de trabalho | 32 |
| 2.1.1 Entrevistas semiestruturadas | 33 |
| 2.2 Público-alvo | 34 |
| Capítulo III Apresentação e Discussão de Resultados | 36 |
| 3.1 Caracterização do público | 37 |
| 3.2 Análise de conteúdo | 38 |
| 3.2.1 Traços pessoais | 38 |
| 3.2.2 Demografia | 47 |
| 3.2.3 Capacidades cognitivas | 47 |
| 3.2.4 <i>Design</i> do trabalho | 49 |
| 3.2.5 Contexto do trabalho | 58 |
| 3.2.6 Colaboradores intraempreendedores | 66 |
| 3.3 Discussão dos resultados | 68 |
| Capítulo IV Conclusões | 73 |
| 4.1 Conclusões finais | 74 |
| 4.2 Limitações do trabalho | 75 |
| 4.3 Linhas futuras de investigação | 76 |
| Referências Bibliográficas | 77 |
| Anexos/Apêndices | 83 |
| Anexo 1 - Quadro conceptual do empreendedorismo | 84 |
| Apêndice 1 - Guião das entrevistas | 85 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Breve revisão de algumas definições de empreendedorismo. | 8 |
| Tabela 2: Diferenças e semelhanças entre conceitos. | 14 |
| Tabela 3: Mandamentos do intraempreendedor. | 16 |
| Tabela 4: Fatores do intraempreendedorismo. | 23 |
| Tabela 5: Informação resumo das 8 profissionais de secretariado entrevistadas. | 37 |
| Tabela 6: Autonomia para introduzir ideias novas no trabalho. | 54 |
| Tabela 7: Análise dos testemunhos sobre o líder no trabalho. | 61 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Esquema da estrutura da dissertação. | 5 |
| Figura 2: Três dimensões do fenômeno de intraempreendedor. | 11 |
| Figura 3: Síntese das barreiras e dos incentivos ao intraempreendedorismo. | 21 |
| Figura 4: Esquematização síntese dos fatores do intraempreendedorismo. | 35 |
| Figura 5: Evidências sobre a apresentação de resultados extras no trabalho. | 42 |
| Figura 6: Peso dos fatores influenciadores do intraempreendedorismo neste grupo de secretárias entrevistadas. | 69 |
| Figura 7: Esquema da relação dos fatores e respectivos itens (azul – mais influência, vermelho – neutro, verde – menos influência). | 70 |

Introdução

O presente trabalho intitulado “Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado” pretende identificar quais os fatores que influenciam o desenvolvimento de intraempreendedorismo deste profissional, dentro de uma organização e enquanto exerce a sua atividade.

Contextualização e objetivo do estudo

Atualmente, a capacidade das empresas para mudar, melhorar e criar valor torna-se cada vez mais importante, devido à rápida evolução tecnológica, à crise económica/financeira e ao aumento da concorrência internacional. Para algumas empresas, o processo de identificação e exploração de oportunidades constitui um problema menor enquanto outras experimentam dificuldades graves, o que pode prejudicar o seu desempenho (Rigtering & Weitzel, 2013).

Nas últimas décadas, a literatura sobre empreendedorismo e gestão tem dado cada vez mais atenção ao empreendedorismo dentro das organizações. Este fenómeno é geralmente designado de "intraempreendedorismo" ou "empreendedorismo corporativo" (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010). A clarificação de cada um destes termos foi estudada por Sharma e Chrisman (1999) e será revista, ainda que de forma breve, ao longo deste trabalho. Verifica-se que os conceitos são, sobretudo, utilizados alternadamente (ex.: “*meaning that concepts from both terms will be used interchangeably*” (Stefanovici, 2012, p. 4); “*corporate entrepreneurship which is often also referred to as intrapreneurship*” (Rigtering & Weitzel, 2013, p. 338), como se de sinónimos se tratassem. Esta dissertação seguirá este exemplo.

A partir de 1980, o intraempreendedorismo veio oferecer uma forma de responder aos desafios dos negócios. Este caracteriza-se por ser um sistema revolucionário para causar e/ou acelerar a inovação dentro das empresas, maximizando o talento empreendedor das mesmas. De acordo com Pinchot (1985), os intraempreendedores fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização. Tiwari (2014) acrescenta que um processo contínuo de inovações, suportado pelo intraempreendedorismo, pode levar a empresa a um nível de excelência sustentada.

Inicialmente, o conceito original restringia o intraempreendedorismo a uma prática de desenvolvimento de um novo projeto/negócio dentro de uma organização para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico. Os intraempreendedores podiam introduzir novos produtos, processos ou serviços que, por sua vez, permitiam à empresa, como um todo, crescer e lucrar (Pinchot, 1985).

Com o passar do tempo, outros autores contribuíram para a definição deste conceito, caracterizando-o como um processo dentro de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho que, para além de incluir novos investimentos de negócios, também se refere a

outras atividades e orientações inovadoras, por exemplo: o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas (Antoncic & Hisrich, 2001). Neste trabalho, o intraempreendedorismo é encarado a partir desta perspectiva mais flexível e alargada.

Ainda que os intraempreendedores beneficiem do uso dos recursos da empresa na implementação de ideias, existem vários motivos que justificam que a inovação é difícil de implementar numa organização (Malek & Ibach, 2004; citado por Maier & Zenovia, 2011), como por exemplo: a) tamanho - quanto maior a organização, mais difícil é ter uma visão geral das ações de cada colaborador; b) falta de comunicação - especialização e separação ajudam a concentração nas áreas de interesse, mas é mais difícil comunicar; c) competição interna - as pessoas podem evitar a partilha de conhecimento, pois todos querem manter a informação para si; d) *feedback* recebido em caso de sucesso/erro - custos grandes em caso de falha e recompensas pequenas para bons resultados; e) aborrecimento - muitas empresas são relutantes à mudança e, desta maneira, os intraempreendedores colidem com a mítica frase "sempre fiz isto deste modo", o que deixa um espaço reduzido ou nulo para a criatividade; f) hierarquias - obrigam os funcionários a pedir permissão para desenvolver ações. Quanto mais complexa a hierarquia, mais difícil é impor mudanças (Maier & Zenovia, 2011).

Na realidade, o intraempreendedorismo pode ser estudado a partir de duas grandes vertentes: a pessoa/indivíduo (aspetos internos) e a organização (aspetos externos). De acordo com Tiwari (2014), ambos são elementos fundamentais para a criação e sustentabilidade de um ambiente intraempreendedor na organização.

Simultaneamente, o intraempreendedorismo pode manifestar-se em qualquer papel ou função numa organização, uma vez que nenhum(a) tem o monopólio sobre o comportamento intraempreendedor. Ou seja, é possível ter intraempreendedores em funções técnicas ou não-técnicas e em níveis de gestão superior, médio ou júnior. Um comportamento intraempreendedor pode verificar-se através da remoção de "camadas improdutivas" devido à hierarquia burocrática, do aproveitamento do poder da tecnologia, da delegação adequada de autoridade e da procura de outras maneiras de melhorar a eficiência e eficácia da organização (Seshadri & Tripathy, 2006).

Este estudo debruçar-se-á sobre um determinado profissional: o secretariado. De acordo com Marques dos Santos (2011), para além das funções administrativas do quotidiano que lhe são atribuídas, o trabalho de secretariado foi alargado e começou a abranger tarefas de mais responsabilidade para a empresa. Devido a esta evolução na profissão, que se justifica pela revolução tecnológica, globalização, novas formas de gestão, mercado competitivo e a necessidade constante de deter mais conhecimento e estar em permanente atualização, Marques dos Santos (2011, p.5) afirma que o secretário necessita de "*ser um profissional inovador, criativo e empreendedor e que consiga desempenhar as suas funções face a inúmeras vicissitudes socioeconómicas*".

De acordo com o acima referido, é possível que qualquer elemento dentro da organização evidencie comportamentos empreendedores, independentemente da função desempenhada.

Portanto, esta situação também se aplica ao profissional de secretariado. Deste modo, é objetivo desta dissertação identificar quais os fatores que inibem ou potenciam o intraempreendedorismo no caso específico do profissional de secretariado. Serão fatores relacionados com o contexto organizacional ou com as características do indivíduo? Ou ambos? Esta é a questão de investigação para o desenvolvimento deste trabalho.

Opção metodológica

Para responder ao objetivo do trabalho, será necessário proceder:

- (1) À revisão da literatura, através da identificação e recolha de informação sobre os conceitos em estudo, sua evolução, relação e importância. Esta pesquisa será feita com o recurso a palavras-chave em bases de dados científicas;
- (2) Ao desenho de investigação que engloba uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas a profissionais de secretariado.

A explicação detalhada das metodologias de trabalho adotadas será apresentada no capítulo para esse efeito – capítulo II.

Contribuição esperada da investigação

Segundo Shastri (2013), existe abundância de material de investigação disponível sobre o empreendedorismo. No entanto, o mesmo não acontece para o intraempreendedorismo. Este tema e, especialmente, o termo "intraempreendedor" tem uma origem relativamente recente, pelo que é totalmente compreensível esta situação. Paralelamente, a investigação sobre o profissional de secretariado é escassa, em particular em Portugal e em português.

Neste sentido, este trabalho pretende contribuir para o estudo dos fatores (traços pessoais, demografia, habilidades cognitivas, design do trabalho e contexto do trabalho) que podem potenciar ou inibir o intraempreendedorismo, em contexto organizacional, no profissional de secretariado. Ou seja, os fatores sugeridos na literatura serão explorados neste grupo de profissionais da área, de modo a compreender a envolvente empresarial destes colaboradores.

Este trabalho torna-se relevante pela oportunidade de relacionar a teoria com a prática organizacional, explorando o comportamento, postura, práticas da atuação deste grupo de profissionais de Secretariado. Os resultados obtidos neste trabalho poderão dar pistas e estratégias que possam servir de exemplo e boas práticas a serem aplicadas, sendo por isso pertinentes no âmbito empresarial.

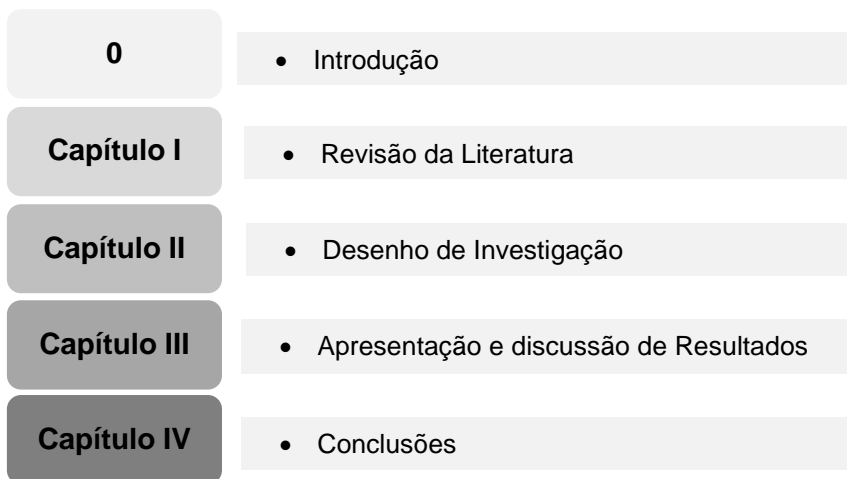
A motivação que levou à escolha deste tema foi o interesse pela área de assessoria/secretariado e a oportunidade de, com este trabalho, investigar as realidades das profissionais entrevistadas. Também através da pesquisa inicial depreendeu-se que a necessidade de colaboradores

intraempreendedores é muito discutida, pelo que surgiu a ideia de explorar este conceito aplicado à profissão do secretariado.

Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos, como indicado na figura 1:

Figura 1: Esquema da estrutura da dissertação.



Primeiramente, é feita uma introdução e contextualização. A base teórica sobre o tema alvo de estudo é descrita no Capítulo I, consistindo numa breve introdução ao empreendedorismo, seguido da evolução, exploração e fundamentação do conceito de intraempreendedorismo, terminando com uma abordagem ao profissional em estudo.

No Capítulo II é explicada a componente metodológica adotada neste trabalho e no Capítulo III os resultados obtidos da investigação empírica são apresentados e discutidos.

No Capítulo IV são desenvolvidas as conclusões finais do desenvolvimento deste trabalho, bem como as limitações e linhas futuras de investigação.

Por último, são listadas as referências bibliográficas utilizadas e apresentam-se, ainda, os anexos/apêndices constituintes do trabalho.

Capítulo I

Revisão da Literatura

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura que sustenta o desenvolvimento deste trabalho. Inicia-se com uma breve contextualização do empreendedorismo, desenvolve-se o estudo do conceito alvo de investigação: o intraempreendedorismo e centra-se nos respetivos determinantes, que servem de base para a sua análise numa determinada realidade: o profissional de secretariado. Para finalizar, é efetuado um sucinto enquadramento desta profissão.

1.1 Empreendedorismo

A primeira referência ao termo empreendedorismo remonta ao século XII, com origem no verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo sem conotação económica (Kyrö, 1996). Richard Cantillon, economista franco-irlandês, foi considerado o primeiro a introduzir o termo *entrepreneur* no contexto económico, através da sua obra "*Essai sur la nature du Commerce en Général*", em 1755 (Ahmad & Seymour, 2008; Thornton, 2010). Cantillon definiu empreendedor como sendo o principal diretor de recursos que assume riscos, dado que este adquiria no momento bens a determinados preços para vender no futuro a preços incertos (Ahmad & Seymour, 2008).

A partir do século XIV, em Inglaterra, o termo foi evoluindo e associado a características como aventura, excitação, experiência desconhecida e assunção de riscos. Porém, apenas no século XVIII, resultado do processo da industrialização, iniciou-se o desenvolvimento de abordagens mais precisas para descrever o fenómeno empreendedorismo (Kyrö, 1996).

Embora o economista Richard Cantillon tenha sido um dos primeiros autores a mencionar o empreendedorismo e a relacioná-lo com uma vertente económica, a abordagem de Joseph Schumpeter, no início do século XX, foi considerada o princípio para a investigação moderna sobre o empreendedorismo e inovação (Norn, Wied, Fuglsang & Goduscheit, 2011).

O economista austríaco Schumpeter contribuiu significativamente para a história do empreendedorismo, considerando o empreendedor como uma pessoa capaz de implementar ideias/ações inovadoras, as quais têm um papel principal no processo de desenvolvimento de uma economia (Schumpeter & Elliott, 2004). No seu livro "*The Theory of Economic Development*", publicado em 1934 e que continua a ser um dos livros mais influenciadores da Economia (Croitoru, 2012), Schumpeter referiu que o empreendedorismo é a realização de novas combinações. Estas podem assumir várias formas: a introdução de um novo produto ou método de produção, a exploração de um novo mercado, a conquista de novas fontes de abastecimento e matérias-primas ou a criação de organizações de qualquer indústria (Ahmad & Seymour, 2008).

Após estas duas contribuições importantes, muitos investigadores desenvolveram várias abordagens ao empreendedorismo. Ahmad e Seymour (2008) sintetizaram a evolução do conceito

de empreendedorismo no seu trabalho, publicado no OECD Statistics Working Paper, e cujo resumo adaptado pode ser encontrado na tabela 1.

Tabela 1: Breve revisão de algumas definições de empreendedorismo.

| Essência da definição | Autores |
|--|--|
| Empreendedores compram a determinados preços no presente e vendem a preços incertos no futuro. O empreendedor é um portador de incerteza. | Cantillon, 1755/1931 |
| Empreendedores tentam prever e agir de acordo com a mudança dos mercados. A competência empreendedora é a capacidade do indivíduo para lidar com a incerteza da dinâmica do mercado. | Knight, 1921/1941 |
| O empreendedor é o inovador que implementa a mudança dentro dos mercados com a realização de novas combinações. Estas podem assumir várias formas: a introdução de um novo produto ou a qualidade dos mesmos; a introdução de um novo método de produção; a exploração de um novo mercado; a conquista de uma nova matéria-prima ou fonte de abastecimento; e a criação de uma nova organização de qualquer indústria. | Schumpeter, 1934 |
| O empreendedor é sempre um especulador e lida com condições incertas do futuro. O seu sucesso ou fracasso depende da correção da própria antecipação dos eventos incertos. Se o empreendedor falhar na compreensão dos acontecimentos, sofre as consequências. | Von Mises, 1949/1996 |
| A atividade empreendedora envolve a identificação de oportunidades dentro do sistema económico. | Penrose, 1959/1980 |
| O empreendedor reconhece e age sobre as oportunidades de lucro. Ele está atento às imperfeições do mercado e é capaz de coordenar os recursos de uma forma mais eficaz. | Kirzner, 1973 |
| Empreendedorismo é o ato de inovação, envolvendo os recursos existentes com a nova capacidade de produção de riqueza. | Drucker, 1985 |
| O campo do empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades: os processos de descoberta, avaliação e exploração, e o conjunto de indivíduos que desempenham estas funções. | Shane & Venkataraman, 2000 |
| O empreendedorismo é a mentalidade e processo de criação e desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco, criatividade e/ou inovação, com a boa gestão numa nova ou empresa já existente. | Commission of the European Communities, 2003 |

Fonte: Adaptado de Ahmad e Seymour (2008).

Vários autores (Audretsch, 2003; Grilo & Thurik, 2004; Norn et al., 2011) caracterizam o empreendedorismo como um fenómeno de natureza complexa e multifacetada, assumindo um carácter multidisciplinar. Embora, inicialmente, o estudo do empreendedorismo estivesse concentrado apenas na área dos negócios, este difundiu-se rapidamente para outras áreas (Norn et al., 2011). Segundo Ahmad e Seymour (2008), este facto é, em parte, devido ao campo de investigação diversificado do termo, incluindo Antropologia (Firth, 1967), Ciências Sociais

(Swedberg, 1993), Economia (Casson, 2003; Knight, 1942), Gestão (Drucker, 1985) e Psicologia (McClelland, 1987).

De acordo com Norn et al. (2011) cada uma destas áreas transfere conhecimentos e perspectivas importantes para o empreendedorismo. Deste modo, a literatura desta temática apresenta uma gama de abordagens ampla e heterogênea, o que pode dificultar a obtenção de uma visão clara do conceito e desencorajar o desenvolvimento de uma teoria do empreendedorismo.

Ainda assim, Cooper (2003) afirma que o campo do empreendedorismo é relativamente novo e que ainda existe muito para ser feito. Simultaneamente, Phan (2004) reforça que a procura de teorias/abordagens do empreendedorismo continuará. Tais afirmações são muito importantes, uma vez que é necessário mais empreendedorismo para aumentar os níveis de crescimento da economia e inovação. Na realidade, estudos empíricos sustentam uma relação positiva entre a atividade empreendedora e a economia, como a criação de emprego, produtividade e crescimento, inovação e utilidade (Van Praag & Versloot, 2007).

Outro facto que contribui para a multidisciplinidade do fenómeno é que, para além do empreendedorismo descrever as atitudes dos indivíduos fora do contexto de uma organização, este ainda engloba subcategorias para caracterizar os esforços ativos dentro de uma organização (Sharma & Chrisman, 1999), por exemplo: intraempreendedorismo (Pinchot, 1985). O intraempreendedorismo abrange características comportamentais importantes do conceito de empreendedorismo, por exemplo: a iniciativa, a procura de oportunidades e componente da "novidade" (Bosma et al., 2010). De seguida, é visto mais em detalhe, o que é o intraempreendedorismo e o que ele envolve.

1.2 Intraempreendedorismo: Evolução do conceito

Em 1978, o termo *intraentrepreneurship* apareceu pela primeira vez, avançado por Gifford e Elizabeth Pinchot, quando frequentavam a Escola de Empreendedores em Nova Iorque. Passados 4 anos, um artigo na revista *The Economist* apresentou Gifford Pinchot como o inventor da palavra "intraempreendedor". Com base nas suas investigações e aplicações práticas, o autor Pinchot publicou, em 1985, o livro "Intraempreendedorismo: Porque que não tem que deixar a organização para se tornar empreendedor" (Pinchot & Company, 2015)¹.

Miller (1983) contribuiu para o desenvolvimento deste termo, aplicando o conceito de empreendedorismo a um nível empresarial. Neste caso, ele significa a capacidade da empresa para inovar, arriscar e competir pró-ativamente. O autor procurou identificar os fatores determinantes do empreendedorismo dentro das organizações, destacando que os seguintes são os mais discutidos na literatura: a personalidade do líder, a estrutura da organização e a importância da criação de estratégias. Os autores acreditam que a influência destes fatores depende da natureza de cada organização, por exemplo, em empresas pequenas, onde o poder é

¹ Pinchot Company - *Website* oficial (Disponível em: <http://www.intrapreneur.com>, acessado a 26/05/2015)

centralizado na parte superior da hierarquia, o empreendedorismo tendeu a ser mais determinado pelas características do líder.

Posteriormente, vários autores como Pinchot (1985), Rule e Irwin (1988) e Guth e Ginsberg (1990) exploraram estas dinâmicas empreendedoras dentro das organizações existentes. Com a contribuição de todas as perspectivas para o campo de investigação do intraempreendedorismo, o conceito tem sido desenvolvido.

Em 1992, The American Heritage Dictionary acrescentou a palavra "*intrapreneur*" ao dicionário, definindo-a, ainda, atualmente como:

"A person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk taking and innovation."

(The American Heritage - Dictionary of the English Language, 2015)

Como se depreende pela análise desta definição, há autores que consideraram o intraempreendedorismo como uma característica das grandes empresas (Norburn et al., 1985; Pinchot, 1985 e Rule & Irwin, 1988; citado por Baruah & Ward, 2014). No entanto, Carrier (1994) analisou o intraempreendedorismo entre grandes e pequenas/médias empresas (PMEs), identificando diferenças essencialmente a nível do contexto estrutural, prémios, processos estratégicos e satisfação dos intraempreendedores nas empresas. O autor conclui que o intraempreendedorismo é, igualmente, importante em ambos os tipos de empresas, devendo, contudo, ser considerado a partir de pontos de vista distintos.

Um estudo de Antoncic e Hisrich (2001), que pretendeu generalizar o constructo de intraempreendedorismo, incluiu duas amostras com grandes empresas e PMEs de diferentes setores. Os resultados deste estudo apresentaram evidência significativa de que o intraempreendedorismo é um importante preditor do crescimento das empresas, de forma absoluta (crescimento no número de funcionários e total de vendas) e relativa (crescimento da quota de mercado em comparação com a concorrência). As empresas que alimentam estruturas e valores conducentes a atividades empreendedoras são mais propensas a crescer, sendo caracterizadas como aquelas que se envolvem em novos negócios, são inovadoras e pró-ativas e renovam-se continuamente.

Embora haja um crescente reconhecimento das atividades empreendedoras dentro das organizações existentes, existem ambiguidades que dificultam a definição de tais atividades. Enquanto os termos "empreendedorismo" ou "empreendedorismo independente" são utilizados para descrever os esforços empreendedores dos indivíduos que operam fora do contexto de uma organização existente, há uma variedade de termos para caracterizar os esforços empreendedores dentro de uma organização, como empreendedorismo corporativo (Burgelman, 1983), empreendedorismo corporativo interno (Jones & Butler, 1998), riscos corporativos (Biggadike, 1979), intraempreendedorismo (Pinchot, 1985) e empreendedorismo interno (Schollihammer, 1982; citado por Sharma & Chrisman, 1999).

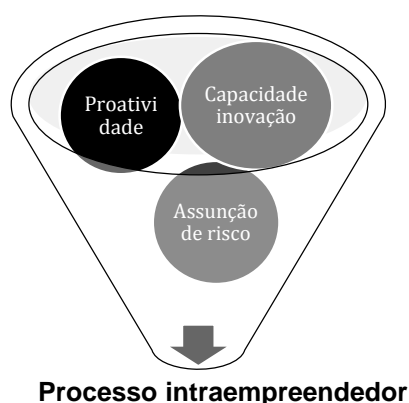
Sharma e Chrisman (1999) desenvolveram um estudo que explorou as definições existentes neste domínio, tendo em conta que as diferenças na terminologia usada para descrever as atividades geraram confusão. Por vezes, o mesmo termo é usado de forma diferente, por diversos autores e alguns deles usam termos diferentes para abordar o mesmo fenómeno. De acordo com a investigação, Sharma e Chrisman (1999, p. 18) definem empreendedorismo corporativo como:

“O processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, criam uma nova organização ou induzem uma renovação ou inovação dentro dessa organização.”

Segundo Bosma et al. (2010), apesar do intraempreendedorismo estar relacionado com o empreendedorismo corporativo, os conceitos diferem numa perspetiva. O empreendedorismo corporativo geralmente é definido ao nível das organizações e refere-se a um processo de cima para baixo (descendente), traduzindo-se numa estratégia que os gestores podem utilizar para promover mais iniciativas e/ou esforços na organização para alcançar melhorias na força de trabalho. Enquanto, intraempreendedorismo relaciona-se com o nível individual e é um processo de baixo para cima (ascendente), ou seja, está relacionado com o trabalho pró-ativo e as iniciativas dos colaboradores.

Embora estes autores tenham tentado clarificar as perspetivas entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo, é importante referir que a maior parte dos trabalhos utiliza os dois conceitos alternadamente (ex.: *“meaning that concepts from both terms will be used interchangeably”* (Stefanovici, 2012, p. 4), *“corporate entrepreneurship which is often also referred to as intrapreneurship... the terms corporate entrepreneurship and intrapreneurship are often used interchangeably”* (Rigtering & Weitzel, 2013, p. 338) como se se tratassem de sinónimos. Este trabalho seguirá este exemplo. Não obstante, não é descuidado o facto de que o intraempreendedorismo abrange comportamentos do empreendedorismo corporativo. Estes comportamentos envolvem três dimensões que originam o fenómeno intraempreendedor (Stam et al., 2012), como demonstrado na figura 2 e explicado seguidamente:

Figura 2: Três dimensões do fenómeno de intraempreendedor.



Fonte: Elaboração própria.

Capacidade de inovação: Esta característica dos indivíduos é um elemento-chave do intraempreendedorismo. Kanter (1988) define a inovação como a produção, adoção e implementação de ideias novas, incluindo produtos ou processos. No ambiente organizacional, esta inovação consiste num comportamento individual do colaborador que visa alcançar a introdução intencional de novas e úteis ideias, processos, produtos ou procedimentos, dentro de uma função de trabalho, grupo ou organização (Farr & Ford, 1990; citado por Stam et al., 2012).

Proatividade: Esta característica relaciona-se com pessoas que agem em antecipação, assumem o controlo e têm iniciativa. O trabalho de Parker e Collins (2010) e Parker, Williams e Turner (2006) classifica três categorias de comportamento pró-ativo. Em primeiro lugar, um comportamento de trabalho pró-ativo que inclui esforços para efetuar uma mudança interna da organização, por exemplo na forma como o trabalho é executado, concebendo sugestões e recomendando modificações para os procedimentos padrão, mesmo quando existe discordância. Em segundo lugar, um comportamento pró-ativo estratégico que consiste num melhor ajuste entre a organização e o ambiente, o qual inclui a identificação de ameaças e oportunidades organizacionais. Em terceiro lugar, um comportamento pró-ativo pessoa-ambiente que procura melhorar a ligação entre a pessoa e o seu ambiente organizacional, por exemplo a procura de *feedback* e as iniciativas individuais de carreira.

Assunção de riscos: Esta característica envolve o investimento de recursos (tempo, esforço) em atividades intraempreendedoras, que podem implicar riscos consideráveis. A escolha entre riscos moderados em vez de altos tem sido associada aos intraempreendedores, sendo que estes tentam geri-los e reduzi-los tanto quanto possível. No entanto, é esperado que um colaborador intraempreendedor assuma mais riscos do que os seus colegas que não o são, consiga operar num ambiente incerto, bem como procure novas oportunidades. Por consequência, o comportamento padrão do intraempreendedor também envolve alguma assunção de risco (Stam et al., 2012).

1.3 Intraempreendedorismo e empreendedorismo

Vamos agora proceder ao levantamento das definições sobre intraempreendedorismo, de modo a aprofundar o conhecimento do conceito e ser possível distingui-lo de empreendedorismo.

Para Pinchot (1985), intraempreendedorismo é a prática de desenvolver um novo projeto dentro de uma organização existente para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico, enquanto empreendedorismo é o ato de desenvolver um novo empreendimento fora de uma organização existente (Parker, 2009).

Segundo Antoncic e Hisrich (2001), o intraempreendedorismo é definido como o empreendedorismo dentro de uma organização existente. Neste estudo, os autores ampliam o conceito de intraempreendedorismo, definindo-o como um processo decorrente dentro de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho, que inclui não só novos investimentos de negócios, como também outras atividades e orientações inovadoras, como por exemplo: o

desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

Para Anu (2007), o intraempreendedorismo é o espírito de empreendedorismo dentro de uma organização estabelecida. À medida que as organizações se afastam do momento de criação, crescem e tornam-se empresas “maduras”, o seu espírito de empreendedorismo poderá, mais tarde ou mais cedo, deixar de ser tão ativo. Por este motivo, é necessário catalisar esforços e inculcar um espírito de intraempreendedorismo na organização. O autor refere que intraempreendedores trabalham para perseguir ideias de negócios criativos, aumentar a inovação e criar moral nos colaboradores, com base no apoio dos recursos que as empresas facultam.

Bosma et al. (2010) descrevem intraempreendedorismo como um tipo especial de empreendedorismo, caracterizado pelas iniciativas dos colaboradores para investir em novas atividades nas organizações. Deste modo, o envolvimento do comportamento dos funcionários enfrenta limitações específicas, nomeadamente a hierarquia ou contexto organizacional, bem como as possibilidades de apoio de uma empresa já existente, dificultando a iniciativa individual e a criação de um intraempreendedor.

Segundo De Jong, Parker, Wennekers e Wu (2011) o intraempreendedorismo é definido como a identificação e exploração de oportunidades por parte dos colaboradores, geralmente caracterizado pela inovação, comportamento pró-ativo e assunção de risco, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

Maier e Zenovia (2011) acrescenta que o intraempreendedor é o revolucionário dentro da organização, que luta por mudança e renovação no sistema.

Como já referido no capítulo introdutório e de acordo com a evolução verificada no conceito de intraempreendedorismo através destes vários estudos, esta dissertação considera o conceito da sua perspetiva mais flexível e alargada.

Embora muitos investigadores tenham relacionado o conceito empreendedorismo e intraempreendedorismo, alguns estudos analisaram as principais diferenças entre os conceitos. A tabela 2 compara o empreendedor e o intraempreendedor.

Tabela 2: Diferenças e semelhanças entre conceitos.

| | Empreendedorismo | Intraempreendedorismo |
|--------------------|--|--|
| DIFERENÇAS | <p>O empreendedor assume o risco.</p> <p>O empreendedor é o dono da ideia e do negócio.</p> <p>Potenciais recompensas para o empreendedor são teoricamente ilimitadas.</p> <p>O empreendedor está mais sujeito ou suscetível às influências externas.</p> <p>Um deslize estratégico poderia significar uma falha instantânea.</p> <p>*O empreendedor toma decisões arriscadas, usando os próprios recursos.</p> <p>*Tende a ser focado principalmente externamente.</p> <p>*Preferem desenvolver o conhecimento em novas empresas, em vez de usar procedimentos e mecanismos de outras empresas.</p> | <p>A empresa assume os riscos (exceção: risco relacionado com a carreira).</p> <p>A empresa é dona dos direitos da propriedade intelectual, sendo que o intraempreendedor detém pouco ou nenhum capital do investimento.</p> <p>Uma estrutura organizacional limita recompensas/prêmios aos trabalhadores.</p> <p>A organização é mais isolada de forças ou influências de fora.</p> <p>A organização tem mais flexibilidade para erros de gestão.</p> <p>*Toma decisões arriscadas, utilizando os recursos da empresa.</p> <p>*Ocorre ao nível interno de uma organização (colaboradores).</p> <p>*Trabalham em organizações que têm suas próprias políticas, procedimentos e burocracia.</p> |
| SEMELHANÇAS | <p><u>Ambos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionados por um indivíduo “campeão” que trabalha com a equipa para concretizar uma ideia. ▪ Exigem que a pessoa seja capaz de equilibrar a visão com capacidade de gestão, paixão, pragmatismo, proatividade e paciência. ▪ Requerem que a pessoa desenvolva estratégias criativas para promover os recursos. ▪ Implicam uma janela de oportunidade, dentro da qual o conceito pode ser capitalizado com sucesso. ▪ Baseiam-se na criação de valor e responsabilidade com o cliente. ▪ Envolvem reconhecimento de oportunidade. ▪ Exigem estratégias de exploração. ▪ Implicam risco e necessitam de estratégias de gestão de risco. ▪ Envolvem ambiguidade significativa. | |

Fonte: Adaptado de Maier e Zenovia (2011) que, por sua vez, basearam-se no trabalho de Morris, M., & Kuratko D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. New York: Harcourt College. *Antoncic e Hisrich (2003).

Ainda é possível acrescentar algumas ideias de Anu (2007) à tabela, nomeadamente o intraempreendedor tem o mínimo de apoio da organização e a respetiva aprovação final da ideia

pelo Diretor, enquanto o empreendedor questiona e responde por ele mesmo e não tem necessidade em preocupar-se com o seu nível de formação, apenas é mais focado em ganhar dinheiro e constrói tudo por ele próprio.

O comportamento de assunção de risco tem sido considerado um aspeto característico do intraempreendedor (Antoncic & Hisrich, 2003; Monsen, Patzelt, & Saxton, 2010), ainda que não tão autónomo quanto o empreendedor devido à responsabilidade partilhada com a organização. Quando a empresa apoia o intraempreendedor diminuem-se os riscos pessoais, os quais incidem, principalmente, na progressão da carreira em vez de penalização financeira, levando-os à assunção de risco na organização que não poderia ser feita de forma individual (Antoncic, 2003).

De acordo com Geisler (1993), na literatura existe uma considerável componente de investigação que examina as características específicas do empreendedor. Todavia, essas não descrevem, necessariamente, os intraempreendedores dado que *“the constructs entrepreneur and intrapreneur differ substantially”* (Geisler, 1993, p. 54). O facto é que ambos operam num contexto diferente, embora seja esperado que os intraempreendedores ajam de uma maneira empreendedora. Por exemplo, o intraempreendedor trabalha dentro de uma organização existente de acordo com sistemas normativos estabelecidos, reportando aos supervisores hierárquicos. Nesta dinâmica organizacional, os processos e o desempenho diferem do empreendedor. Enquanto o intraempreendedor precisa de ser adepto de políticas corporativas (MacMillan, 1983; citado por Davis, 1999), muitos empreendedores independentes deploram este comportamento e lutam contra organizações tradicionais, a fim de evitá-las (Collins e Moore, 1964; citado por Davis, 1999).

1.4 Perfil do intraempreendedor

De acordo com Pinchot (1985, p. ix), o intraempreendedor é:

“Any of the “dreamers who do”. Those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within organization. The intrapreneur may be the creator or inventor, but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality.”

Os intraempreendedores têm uma necessidade de agir e não esperam pela permissão para começar. A dedicação fá-los esquecer, frequentemente, outras preocupações, incluindo a vida familiar. Apenas perseguem objetivos por eles fixados, que tenham significado pessoal. Intraempreendedores com sucesso aprendem a superar erros e a gerir o risco (Pinchot, 1985). Na sua obra, Pinchot criou os 10 mandamentos do intraempreendedor e, entretanto em 2011, acrescentou 6, como exibido na tabela 3:

Tabela 3: Mandamentos do intraempreendedor.

| 10 Mandamentos do intraempreendedor | |
|-------------------------------------|--|
| I. | Vá trabalhar todos os dias disposto a ser demitido. |
| II. | Contorne qualquer ordem que tenha o objetivo de parar o seu sonho. |
| III. | Faça o trabalho necessário para que o seu sonho funcione, independentemente da sua descrição de trabalho. |
| IV. | Encontre pessoas para ajudá-lo. |
| V. | Siga a sua intuição sobre as pessoas que escolhe e trabalhe apenas com as melhores. |
| VI. | Trabalhe secretamente o máximo que conseguir – a publicidade aciona o sistema “imunológico” da organização. |
| VII. | Nunca aposte numa corrida, a menos que esteja envolvido nela. |
| VIII. | Lembre-se que é mais fácil pedir perdão do que permissão. |
| IX. | Seja fiel aos seus objetivos, mas seja realista na forma de alcançá-los. |
| X. | Honre os seus apoiantes. |
| XI. | Construa a sua equipa; o intraempreendedorismo não é uma atividade individual. |
| XII. | Compartilhe crédito obtido. |
| XIII. | Mantenha os melhores interesses da empresa e dos clientes em mente, especialmente quando tem que quebrar as regras ou contornar a burocracia. |
| XIV. | Peça conselhos antes de pedir recursos. |
| XV. | Expresse gratidão. |
| XVI. | Não peça para ser demitido, mesmo quando quebrar as regras e agir sem permissão. Use toda a habilidade política, juntamente com os seus apoiantes, para levar o seu projeto adiante. |

Fonte: (Pinchot, 1985) e www.pinchot.com/2011/11/the-intrapreneurs-ten-commandments.html

De acordo com Kanter (1988) e Lumpkin (2007; citado por Bosma et al., 2010), as principais atividades relacionadas com o intraempreendedorismo incluem oportunidades de perceção, a criação de ideias, a conceção de um novo produto ou de outra recombinação dos recursos, construção de alianças internas, gestão de persuasão, planeamento e organização. Os principais aspetos comportamentais do intraempreendedorismo, enumerados por estes autores, são a iniciativa pessoal, a procura ativa de informação, o pensamento “fora da caixa”, a expressão, a defesa, o gosto por assumir o controlo e risco.

Em 1999, Davis realizou um estudo para delinear os atributos subjacentes à seleção de intraempreendedores. À data, o autor refere que, contrariamente ao que acontece na investigação sobre empreendedores, as características dos intraempreendedores é um fenómeno pouco explorado. Ainda assim, alguns investigadores começaram a explorar os comportamentos e características dos intraempreendedores, destacando-se os estudos prescritivos e não descritivos (Geisler, 1993).

O objetivo do estudo de Davis foi identificar as características dos gestores atribuídas aos intraempreendedores de sucesso, fornecendo uma base empírica sólida para futuros estudos prescritivos. A amostra utilizada para este estudo consistiu em 7 grupos, com diferentes níveis de especialização no intraempreendedorismo. Em suma, o autor encontrou 19 características relacionadas com os intraempreendedores, nomeadamente:

- Criativo/inovador
- Ambicioso/agressivo/pessoa dinâmica
- Entusiasta/animado
- Resiliente/capaz de lidar com contratempos e rejeição
- Intuitivo
- Tenaz/persistente
- Com iniciativa
- Visionário
- Entediado com a repetição/gosta de variedade
- Inspira outros/inspirador
- Assertivo/assume o cargo
- Impulsionador/senso de urgência/intenso
- “Mãos na gestão”/ “mangas arregaçadas”
- Desejo de ter o próprio negócio
- Histórico de experimentação e descoberta
- Não-conformista/não convencional
- Histórico de inovação
- Falha de negócio anterior
- Investimento tentado no passado

Outro fator influenciador das características dos intraempreendedores poderá estar relacionado com momentos passados. Uma investigação desenvolvida por Cox e Jennings (1995; citado por Stefanovici, 2012), baseada em entrevistas detalhadas a intraempreendedores e empreendedores britânicos, permitiu argumentar que experiências vividas na infância têm um efeito sobre o desenvolvimento da personalidade e da carreira de negócios na vida adulta. Os autores concluíram que, embora as pessoas tenham sofrido eventos traumáticos (perda ou separação), conseguem mais tarde alcançar sucesso na vida empresarial, salientando a importância de ser capaz de superar a adversidade.

Para Seshadri e Tripathy (2006), o intraempreendedor tem um claro senso de propósito da sua vida e uma visão de longo prazo para a organização, bem como uma compreensão lúcida do papel que deve desempenhar na mesma. Os autores sugerem que estes fatores fornecem a energia necessária para desenvolver um trabalho intraempreendedor, que pretendem proporcionar resultados além daqueles que estão incluídos no seu dever.

Mais recentemente, um estudo desenvolvido por Martiarena (2013) discute os determinantes para tornar-se intraempreendedor e testa as suas hipóteses através de dados recolhidos do *Spanish Global Entrepreneurship Monitor 2008*. Quando se compara a assunção de decisão entre intraempreendedores e empreendedores, os resultados sugerem que os intraempreendedores têm significativamente mais aversão ao risco, esperam uma recompensa menor, mas mais certa, e são

dotados de um conjunto mais pobre de capacidades empreendedoras. Embora tenham níveis elevados de capital humano, não reconhecem tão facilmente oportunidades de negócio e têm menor confiança nas suas competências empreendedoras.

Para terminar, uma investigação de Seshadri e Tripathy (2006) sugere que existem fatores que não são completamente controláveis pelo intraempreendedor. Um relaciona-se com a própria pessoa, nomeadamente a situação de vida do colaborador poderá ser menos propensa a correr riscos pessoais que uma carreira intraempreendedora envolve (ex.: se tem condições familiares extremas como pressões financeiras, de saúde ou grandes obrigações familiares) e a preparação, experiência, capacidades e "bagagem do passado" relativamente a padrões de comportamento, que são parte necessária para desempenhar um papel intraempreendedor. O outro fator relacionado com o intraempreendedorismo está ligado ao ambiente da organização, o qual será explorado no ponto seguinte.

1.5 Elementos potenciadores e obstáculos ao intraempreendedorismo

Existem determinados fatores que impedem o desenvolvimento de ambientes intraempreendedores e que desencorajam a melhoria organizacional e, por consequência, que a organização possa florescer (Seshadri & Tripathy, 2006).

Um estudo de Eesley e Longenecker (2006), que aplicou um inquérito a 179 gestores para explorar a sua experiência com o intraempreendedorismo, nomeia algumas das barreiras ao desenvolvimento deste conceito, entre elas quando a organização:

- 1) Pune a assunção de risco ou erros relativos à criação de novas ideias;
- 2) Não dá ouvidos aos conselhos dos colaboradores de como fazer as coisas melhor e quando não há acompanhamento das ideias de melhoria;
- 3) Deixa de promover e incentivar ações de risco, de fortalecimento e de melhoria;
- 4) Está repleta de atividade política não saudável, lutas internas e membros da organização não cooperativos;
- 5) É caracterizada por uma má estrutura e comunicação que impedem o fluxo de informações úteis;
- 6) Não incentiva e não motiva os colaboradores a procurar melhorar o desempenho da organização;
- 7) Tem a missão, prioridades e objetivos pouco claros;
- 8) Falta no apoio, por parte da gestão, na assunção de riscos e iniciativas;
- 9) Não compensa os colaboradores pelas ações tomadas;
- 10) Não disponibiliza recursos adequados e tempo.

Deste modo, o intraempreendedorismo "morre" ou nunca ganhará impulso suficiente para se tornar uma vantagem competitiva. Na opinião de Pinchot (1985), quando um *Chief Executive Officer* (CEO) exige inovação, muito pouco acontece. Isto não é devido à falta de boas ideias, mas sim pelas dificuldades que as pessoas têm em implementá-las. Se o CEO não estiver a ouvir boas

ideias, é porque estas podem estar a ser bloqueadas ou influenciadas antes de chegar até ele. Se as boas ideias dos colaboradores não estiverem a ser aplicadas, esses potenciais inovadores vão, provavelmente, abandonar a empresa para se tornarem empreendedores, podendo, em alguns casos, tornarem-se concorrentes. Desde que a inovação foi encarada como uma arma competitiva essencial, muitas empresas depararam-se com este tipo de concorrência - os próprios intraempreendedores.

Todavia, as grandes empresas podem permitir o desenvolvimento de uma nova ideia de uma maneira muito mais fácil para um intraempreendedor do que a mesma tarefa seria para um empreendedor. A empresa oferece *marketing*, equipa de trabalho, recursos de informação, tecnologia e apoio financeiro (Pinchot, 1985).

Deste modo, é necessário conhecer mais especificamente os fatores que permitem criar o intraempreendedorismo, os quais podem fazer uma diferença na capacidade de competição da organização. O estudo de Eesley e Longenecker (2006) também analisa aprofundadamente este tema, identificando dez fatores de acesso ao intraempreendedorismo, nomeadamente:

- 1) **Uma cultura de trabalho e ação** – o que distingue uma organização intraempreendedora é a capacidade de seguir ou criar pró-ativamente oportunidades de melhoria a todos os níveis. Paralelamente, é importante que todos os colaboradores saibam que as suas ações de desenvolvimento e apoio da inovação contribuem para o sucesso das organizações. Em suma, a cultura organizacional deverá estar alinhada para que a sua liderança, estilo de tomada de decisões, relacionamentos, processos de comunicação e políticas de recursos humanos criem uma cultura de trabalho e ação.
- 2) **Celebrar e gratificar ideias, progressos e resultados** - dificilmente as empresas podem esperar que os colaboradores procurem oportunidades e assumam riscos sem recompensa. Quando estes suspeitam que vão arcar com todos os riscos e que apenas recebem uma recompensa se o projeto for bem-sucedido, ficam relutantes em propor novas ideias. Para ultrapassar esta adversidade, os líderes da organização devem proporcionar incentivos aos colaboradores em cada fase do processo de intraempreendedorismo, através do reconhecimento da criatividade, desenvolvimento e cumprimento de metas intermédias. Celebrar e gratificar o intraempreendedorismo pode ser feito de diferentes formas, como louvor público, prémios organizacionais ou incentivos financeiros.
- 3) **Fluxo livre de informação e comunicação interna** - Informação abundante e de fácil acesso permite aos colaboradores antecipar as necessidades dos clientes e a ação dos concorrentes, dando-lhe mais confiança para participar nos riscos e benefícios do intraempreendedorismo. Estruturas organizacionais, políticas e práticas que promovam a comunicação interna estimulam os colaboradores a partilhar informações, coordenar atividades e desenvolver uma cultura de confiança e apoio.
- 4) **Apoio à gestão e envolvimento a todos os níveis** – embora os incentivos financeiros possam ter grande influência na participação dos colaboradores nas atividades

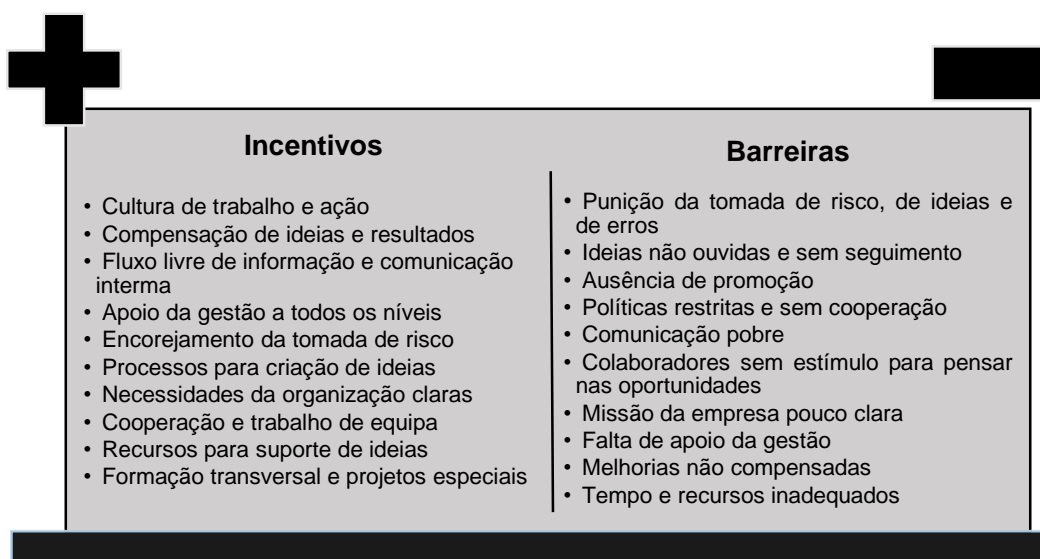
intraempreendedoras, os diretores precisam de procurar outras maneiras de eliminar potenciais obstáculos. Primeiramente, estes podem ajudar os colaboradores a compreender os comportamentos intraempreendedores desejados e como os mesmos podem ser promulgados a vários níveis da organização. Seguidamente, a administração pode fornecer apoio na adaptação das ideias dos intraempreendedores à realidade, ultrapassando bloqueios da organização. Os colaboradores, que tenham confiança na gestão e sintam que são apoiados, desenvolverão esforços mais valiosos e estão mais envolvidos na organização.

- 5) **Incentivo e promoção da assunção de risco e novas ideias** - Os diretores precisam de comunicar à equipa a importância do intraempreendedorismo, de uma forma contínua e a todos os níveis da organização. Para desenvolver uma cultura de novas ideias apropriada, os diretores deverão estimular o pensamento e comportamento “fora da caixa”, estar dispostos a tolerar alguns erros e fracassos, permitindo que os funcionários desviem-se dos padrões regulares de comportamento. Para esta exploração e experimentação, tempo e recursos precisam de ser disponibilizados. Por exemplo, os colaboradores da Google dedicam um dia por semana a qualquer atividade que acreditem que levará a uma melhoria do negócio da empresa.
- 6) **Desenvolver processos de criação e progressão de ideias** - Líderes de empresas intraempreendedoras devem desenvolver processos, pelos quais as ideias de melhoria podem ser geradas, avaliadas e implementadas em tempo útil, de forma hábil e eficiente. Empresas marcadas pela sua capacidade de gerar ideias, não só criam uma cultura que valoriza o intraempreendedorismo e a inovação, como também têm processos claramente definidos para análise das ideias de melhoria, de modo a avaliar se estas são viáveis e desejáveis para as organizações. Colaboradores são mais propensos a apresentar mais e melhores ideias, quando sabem que as mesmas serão avaliadas de forma rápida e justa e que, se aceites, serão apoiadas financeiramente.
- 7) **Necessidades organizacionais e visão claramente definidas** - Gestores de empresas intraempreendedoras devem proporcionar um clima de liberdade e descoberta e canalizar esses esforços para alcançar os objetivos estratégicos da organização a longo prazo. Essas exigências criam um imperativo para comunicar constantemente as necessidades da organização, para que o pessoal em todos os níveis esteja devidamente focado nas atividades apropriadas.
- 8) **Desenvolvimento de uma melhor cooperação e trabalho de equipa** – Estes fatores podem ser usados para reduzir obstáculos burocráticos, que facilmente fazem parte de qualquer organização bem-sucedida, e acelerar a iniciativa de melhoria. O intraempreendedorismo aumenta quando as pessoas são incentivadas e treinadas para trabalhar em grupo e partilhar ideias. A gestão deve assumir a liderança na criação de cooperação que pode inspirar novas e melhores formas de fazer negócios. Esta força de trabalho incentiva a participação de um vasto leque de colaboradores com diversas capacidades e torna a implementação das práticas intraempreendedoras mais fácil.

- 9) **Disponibilização de recursos para criar novas ideias** – Neste estudo, os diretores destacaram que fornecer recursos apropriados, como tempo, informação, acesso e dinheiro, são pré-requisitos para o comportamento intraempreendedor bem-sucedido. Os gestores devem estabelecer diretrizes consistentes para financiar iniciativas de melhoria, minimizando a influência de políticas envolvidas nestes processos de tomada de decisão.
- 10) **Formação transversal e trabalhos especiais** – O intraempreendedorismo é impulsionado pelo fluxo livre de informações e novas perspectivas sobre as oportunidades existentes ou potenciais. A formação transversal e trabalhos especiais podem ajudar os colaboradores a compreender como o seu trabalho é interdependente. O conhecimento sobre os clientes ou processos aprendidos num departamento pode fornecer a visão de novos métodos quando aplicados num outro cenário. Projetos especiais podem juntar colaboradores, que de outra forma raramente estabelecem contacto, permitindo uma maior compreensão das habilidades e capacidades da força de trabalho da empresa. Essa interação expõe os colaboradores a um novo cenário, ajudando-os a desenvolver novas opiniões de como os recursos humanos da organização poderiam ser melhor utilizados.

A figura 3 sintetiza as barreiras vs incentivos ao intraempreendedorismo encontradas no estudo de Eesley e Longenecker (2006).

Figura 3: Síntese das barreiras e dos incentivos ao intraempreendedorismo.



Fonte: Adaptado de Eesley e Longenecker (2006).

Em suma, verifica-se que as principais barreiras não são os recursos, mas sim os aspetos culturais das organizações. Os diretores, entrevistados na investigação de Eesley e Longenecker (2006), afirmam que a punição pela assunção de risco combinada com uma política desencorajadora e uma atmosfera não-comunicativa pode comprometer totalmente o intraempreendedorismo. Contrariamente, a criação de uma cultura organizacional que fomenta o

espírito intraempreendedor e permite aos colaboradores inovar e tomar decisões é a chave para a criação de intraempreendedorismo.

Na obra de Pinchot (1985), o autor dedica uma parte introdutória ao CEO, pois acredita que este será capaz de estimular diretamente o intraempreendedorismo. Ao conceder autonomia estratégica aos departamentos através da descentralização de poder, o CEO pode sentir que já contribuiu para a promoção do intraempreendedorismo, ficando o restante ao encargo dos diretores de departamento. O ambiente criado deve apoiar a liberdade não só para estes, mas também para os colaboradores com baixo nível hierárquico, os quais desenvolvem esforços de inovação, muitas vezes, bloqueados pelos sistemas modernos de análise e controlo (Pinchot, 1985).

A empresa, por sua vez, deveria criar um plano de carreira para o intraempreendedor, de modo a permitir uma criação contínua de novos projetos, com aumento da liberdade de agir e sem sanções financeiras (Pinchot, 1985). No entanto, pode surgir o pensamento de que uma empresa, quando proporciona um ambiente intraempreendedor, está menos controlada do que uma organização que detenha uma estrutura com centralização de poder. Neste assunto, Pinchot (1985) defende que a essência do controlo eficiente assenta num bom ajuste entre o sistema e a tarefa. Ou seja, as empresas aptas para esta Era da Inovação devem confiar na sua equipa, de modo a preservar os trabalhos de alta qualidade, e os sistemas de controlo devem selecionar e capacitar as pessoas certas.

1.6 Fatores influenciadores do intraempreendedorismo

Após a exploração do tema de intraempreendedorismo, é necessário conhecer quais os fatores potenciadores e inibidores desta realidade. Na tabela 4 apresentam-se os fatores, propostos no trabalho de Stam et al. (2012), sendo que estes podem ser organizados em fatores individuais e organizacionais. Este item, de alguma forma, sintetiza a teoria até ao momento abordada neste estudo.

Os autores referem que fatores, em determinados aspetos, são idênticos aos fatores do empreendedorismo. A diferença incide no contexto no qual o comportamento ocorre, ou seja, empreendedores exploraram oportunidades para si mesmo, enquanto intraempreendedores fazem-no para a sua organização (como analisado mais detalhadamente em 2.2). Os fatores do intraempreendedorismo podem, então, ser classificados do seguinte modo:

Tabela 4: Fatores do intraempreendedorismo.

| Fatores | Característica | Autores | |
|--------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| PESSOA | Traços pessoais | 1. Personalidade pró-ativa | Bateman & Crant, 1993; Parker & Collins, 2010; Parker et al., 2006; Crant, 1996; De Jong et al., 2011 |
| | | 2. Necessidade de realização | McClelland, 1961; Rauch & Frese, 2000; Miner, 2000; citado por Stam et al., 2012 |
| | | 3. Controlo | Rotter, 1966; Rauch & Frese, 2000; Stam et al., 2012 |
| | | 4. Autoeficácia | Stam et al., 2012; Bandura, 1982 |
| | Demografia | 5. Idade | De Jong et al., 2011 (consultar Terracciano, McCrae, Brant & Costa, 2005; Lange, van Yperen, van der Heijden & Bal, 2010; Unger, Rauch, Frese, Rosenbusch, 2011) |
| | Capacidades cognitivas | 6. Nível de escolaridade | Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011; LePine & Van Dyne, 1998; De Jong et al., 2011 |
| | | 7. Experiência na área | Shane, 2003 |
| ORGANIZAÇÃO | Design do trabalho | 8. Tipo | Stam et al., 2012; Kanter, 1988; Fuller, Marler, & Hester, 2006 |
| | | 9. Autonomia | Axtell et al., 2000; Bindl & Parker, 2010 |
| | | 10. Variedade | Kanter, 1988; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Salanova & Schaufeli, 2008 |
| | | 11. Contactos com o exterior | Stam et al., 2012 e Kanter, 1988 |
| | Contexto do trabalho | 12. Prémios | Hornsby et al., 1993; citado por Stam et al., 2012 |
| | | 13. Recursos | Hornsby et al, 2002; Hackman & Oldham, 1976; citado por Fuller et al., 2006 e Scott & Bruce, 1994 |
| | | 14. Liderança | De Jong, 2007; Axtell et al., 2000; citado por Stam et al., 2012 |
| | | 15. Clima de trabalho | Tesluk et al., 1997; Axtell et al., 2000; citado por Stam et al., 2012 |

Fonte: Adaptado de Stam et al. (2012)

Nota: Embora os autores indiquem que o ambiente macroeconómico poderá influenciar o intraempreendedorismo, poucas evidências têm sido desenvolvidas.

Sintetizando, o intraempreendedorismo é influenciado por duas grandes vertentes: a pessoa/indivíduo (aspetos internos) e a organização (aspetos externos). Relativamente aos fatores individuais estes relacionam-se diretamente com as características dos colaboradores, podendo ser fatores inatos ou relacionar-se com aspetos adquiridos/desenvolvidos (ex.: escolaridade). Os fatores organizacionais são aqueles que correspondem à gestão desenvolvida pelos principais executivos da empresa, associados a um ambiente da organização que pode, decisivamente, potenciar o intraempreendedorismo e inovação. De acordo com (Tiwari, 2014), ambos são elementos fundamentais para a criação e sustentabilidade de um ambiente intraempreendedor na organização.

Todos estes fatores estão associados, de algum modo, ao conceito de intraempreendedorismo. Primeiramente, alguns fatores envolvem traços pessoais que são, em certa medida, inatos ao indivíduo (Stam et al., 2012), nomeadamente:

- 1) A **personalidade pró-ativa** é um traço individual que pode influenciar o ambiente e promover a mudança (Bateman & Crant, 1993). Esta característica relaciona-se positivamente com a inovação individual, assumir o controlo, prevenção e resolução de problemas (Parker & Collins, 2010; Parker et al., 2006), bem como com o comportamento intraempreendedor geral (Crant, 1996; De Jong et al., 2011). No entanto, as pessoas diferem na disposição de se envolver em comportamentos pró-ativos, ou seja, é esperado que pessoas com personalidade menos pró-ativa exibam padrões opostos: caracterizam-se por ser passivas, não conseguem identificar ou aproveitar oportunidades para mudar as coisas, preferindo, na maior parte das vezes, adaptar-se às circunstâncias em vez de alterá-las ou melhorá-las (Bateman & Crant, 1993).
- 2) A **necessidade de realização** permite que as pessoas se comprometam com atividades que envolvem responsabilidade pessoal, esforço individual e aptidão (McClelland, 1961). Este fator motivacional, inicialmente investigado por McClelland, desencadeou estudos sobre a necessidade de realização e as características do empreendedor, nomeadamente a alta necessidade de preferir tarefas desafiadoras de dificuldade moderada, em vez de tarefas de rotina ou muito difíceis, procurar *feedback* sobre o desempenho e refletir sobre novas maneiras de melhorá-lo (Rauch & Frese, 2000). Pessoas ricas em necessidade de realização criam o esforço necessário para trazer ideias, envolvem a fixação de metas durante um longo período de tempo e aumentam a capacidade de resolução de problemas (Miner, 2000; citado por Stam et al., 2012).
- 3) O **locus de controlo** é um conceito criado a partir da teoria da aprendizagem social de Rotter (1966), que foi testado para as características dos empreendedores (Rauch & Frese, 2000). Esta característica é o grau em que a pessoa acredita ser capaz de influenciar-se a si própria ou o meio ambiente (Rotter, 1966; citado por Stam et al., 2012). Os indivíduos caracterizados por um *locus* de controlo interno acreditam que as suas ações influenciam diretamente os resultados e, portanto, são mais propensos a envolverem-se em comportamentos intraempreendedores (Stam et al., 2012).
- 4) A **autoeficácia** refere-se à perceção das pessoas sobre a sua capacidade para realizar tarefas específicas com sucesso (Stam et al., 2012). A perceção de autoeficácia determina a realização de tarefas com entusiasmo, esforço e tempo que a pessoa gasta quando enfrenta obstáculos ou experiências aversivas. Esta influencia a escolha de atividades, no sentido que as pessoas empreendem seguramente quando se julgam capazes de desenvolver uma atividade. Contrariamente, aqueles com sérias dúvidas sobre a sua capacidade de ter sucesso tendem a evitar atividades e, quando deparados com dificuldades, reduzem esforços ou desistem. As pessoas com um forte senso de eficácia exercem um maior esforço para vencer os desafios (Bandura, 1982).

Em segundo lugar, existem os fatores demográficos do comportamento intraempreendedor que têm sido estudados com menos frequência. A inclusão de variáveis demográficas nos estudos são utilizadas para controlar os efeitos e não necessariamente para serem compreendidas. Ainda assim, os resultados são mesclados, não sendo possível obter respostas decisivas (Bindl & Parker, 2010).

- 5) A **idade** foi recentemente associada com o intraempreendedorismo (De Jong et al., 2011). Os autores referem que, por um lado, a motivação para o intraempreendedorismo diminui com a idade, uma vez que com o envelhecimento as pessoas são menos predispostas a novas experiências e mudanças (consultar Terracciano, McCrae, Brant & Costa, 2005) e estes padrões são aplicados também em situações de trabalho (consultar Lange, van Yperen, van der Heijden & Bal, 2010). Por outro lado, a capacidade percebida para explorar oportunidades aumenta com a idade, dado que os colaboradores ao serem mais experientes sentem-se mais capazes de persuadir os outros e adquirir recursos, conhecimentos e habilidades (consultar Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011). Neste sentido, o estudo de De Jong et al. (2011) sugere que os trabalhadores de meia-idade são um pouco mais propensos a ser intraempreendedores. No entanto, as evidências sobre os efeitos demográficos ainda são limitadas.

Em terceiro lugar, as capacidades cognitivas consistem nas habilidades e conhecimentos pertinentes que a pessoa detém na sua área de trabalho e, naturalmente, a torna capaz de identificar e explorar oportunidades (Stam et al., 2012). Neste contexto, dois indicadores foram positivamente associados com comportamentos intraempreendedores:

- 6) O **nível de escolaridade** foi relacionado com o sucesso do empreendedorismo, uma vez que aumenta a capacidade de identificar e explorar oportunidades (Unger et al., 2011). De facto, a educação transmite conhecimento e uma maior competência em reconhecer problemas e oferecer um leque de soluções. A educação pode, também, aumentar a confiança de um indivíduo, permitindo que este faça sugestões no trabalho. Assim, é provável que aqueles que possuem mais conhecimento e confiança sejam mais propensos à expressão e aos desafios (LePine & Van Dyne, 1998). No contexto do intraempreendedorismo, as pessoas mais instruídas têm mais probabilidade de ser pró-ativas e assumir riscos para investir nas próprias carreiras (De Jong et al., 2011).
- 7) A **experiência na área** é outra forma útil para adquirir conhecimento e habilidades, para além da educação. Através da experiência profissional relevante, as pessoas desenvolvem capacidades que facilitam a formulação de estratégias, a aquisição de recursos e o processo de organização. Assim, a experiência pode reduzir a incerteza sobre os resultados a obter da exploração de uma oportunidade empreendedora. Deste modo, é esperado que pessoas com mais experiência profissional explorem oportunidades empreendedoras do que as pessoas com menos experiência (Shane, 2003).

Em quarto lugar, o design do trabalho é também um forte fator de múltiplos comportamentos intraempreendedores (Stam et al., 2012). Nesta categoria, quatro fatores são relevantes:

- 8) O **tipo de trabalho** influencia que determinados colaboradores sejam mais propensos a tornarem-se intraempreendedores (Stam et al., 2012). Quanto mais rotineiro e com regras um emprego é, mais suscetível é de focar-se em atividades já conhecidas, inibindo a atenção para novos fatores. Sistemas excessivamente elaborados tornam os colaboradores incapazes de notar as mudanças e a necessidade de inovação. Ainda, onde o trabalho está rigidamente definido, as pessoas têm pouco incentivo para começar qualquer inovação espontânea (Kanter, 1988). Um estudo indica que a posição hierárquica dos indivíduos influencia a responsabilidade pela mudança construtiva que, por sua vez, é relacionada com expressão e comportamentos de melhoria contínua (Fuller et al., 2006).
- 9) A **autonomia no trabalho** pode ser definida como a capacidade de determinar de forma independente a maneira de realizar determinada tarefa. Colaboradores que têm papéis mais autônomos e amplos e que estão mais confiantes na realização de atividades são mais motivados a propor sugestões. Profissionais com autonomia encontram liberdade para quebrar as normas organizacionais e implementar ideias inovadoras à sua maneira (Axtell et al., 2000; Bindl & Parker, 2010).
- 10) A **variedade do trabalho** também influencia a criação de ideias. Kanter (1988) refere que quando: o trabalho é definido de forma ampla, em vez de restrito, as pessoas têm um conjunto de aptidões e tarefas que lhes permite ter uma visão geral da organização e a avaliação foca-se nos resultados, em vez das regras ou procedimentos. Adicionalmente, é dada às pessoas a facilidade para resolver problemas, responder de forma criativa a novas condições, observar as alterações ao seu redor e melhorar as práticas, não seguindo negligentemente os procedimentos ocorridos no passado. Outros estudos relacionaram a variedade do trabalho com o comportamento intraempreendedor (Frese et al., 1996; Salanova & Schaufeli, 2008).
- 11) Os **contactos externos** do trabalho referem-se à frequência e estabelecimento do contacto com indivíduos ou grupos fora da organização, como por exemplo: clientes, fornecedores, entidades e concorrentes (Stam et al., 2012). No estudo de Kanter (1988, p. 175), o autor defende que "*contact with those who see the world differently is a logical prerequisite to seeing it differently ourselves contact*", salientando que os contactos externos são um importante ativador para a inovação.

Em quinto lugar, existem os fatores do contexto do trabalho, os quais estão inteiramente relacionados com a organização. Estes consistem em:

- 12) **Prémios** que aumentam a motivação das pessoas. Uma entidade com um sistema eficaz de recompensas que estimula a atividade empreendedora deverá apostar nos objetivos, *feedback*, incentivos baseados em resultados e dar ênfase à responsabilidade individual. O uso apropriado deste método pode aumentar a disposição dos trabalhadores para assumir os riscos na atividade empresarial (Hornsby et al., 1993; citado por Stam et al., 2012).
- 13) **Recursos** que influenciam a vontade e motivação do trabalhador para tornar-se intraempreendedor, no sentido em que a disponibilidade destes pode incentivar a experimentação e comportamentos de risco (Hornsby et al., 2002). Juntamente com a

autonomia para utilizar os recursos vem a responsabilidade para a sua utilização, ou seja, o poder de decisão aumenta o sentido de responsabilidade de um indivíduo (Hackman e Oldham, 1976; citado por Fuller et al., 2006). Mais, o acesso de tais recursos é uma manifestação do apoio organizacional, que sinaliza a confiança de que estes serão utilizados de forma responsável (Scott & Bruce, 1994).

- 14) **Liderança** que importa para o intraempreendedorismo, uma vez que determinados estilos de liderança poderão ser mais capazes de aumentar as contribuições dos colaboradores para a inovação, por exemplo um estilo de liderança participativa (De Jong., 2007). Este tipo de liderança envolve processos de decisão, nos quais as pessoas podem contribuir para as decisões dos líderes e ter autonomia para projetar e orientar as suas próprias tarefas (Axtell et al., 2000; citado por Stam et al., 2012). O apoio da gestão é importante para incentivar os funcionários a acreditar que a identificação de oportunidades e exploração faz parte do papel definido para todos os membros da organização (De Jong, 2007).
- 15) **Clima de trabalho de grupo** relaciona-se com os sentimentos, atitudes e tendências comportamentais que caracterizam o trabalho em equipa, podendo esta exercer forte pressão sobre o comportamento dos indivíduos. Simultaneamente, a cultura e o clima organizacional estão intimamente relacionados. A cultura consiste nas crenças e valores defendidos pela organização, os quais são comunicados aos colaboradores através das normas, histórias, processos e respostas a eventos críticos. Consecutivamente, as políticas, estruturas e práticas moldam a criatividade individual, criando um clima que comunica os objetivos da organização e os meios para atingi-los (Tesluk et al., 1997). Um clima favorável engloba uma visão partilhada da procura de oportunidades, participação (falar, levantar questões ou propor ideias sem medo de consequências negativas), de modo a obter a excelência. Se as normas e os valores de um grupo de trabalho promoverem o intraempreendedorismo, os indivíduos pertencentes a esse grupo serão acionados para um comportamento intraempreendedor (Axtell et al., 2000; citado por Stam et al., 2012).

Ainda, o ambiente macroeconómico da organização poderá ser suscetível de influenciar o envolvimento das pessoas no intraempreendedorismo. No entanto, poucos estudos têm sido desenvolvidos nesta área, uma vez que os investigadores optam por estudar os fatores intra organizacionais, ou seja, a nível do trabalhador individual e o contexto de trabalho (Stam et al., 2012). Deste modo, este fator não foi abordado neste trabalho.

Uma vez que o cerne deste trabalho se centra numa profissão em específico, na seção seguinte apresenta-se e descreve-se o contexto de trabalho deste profissional.

1.7 Intraempreendedorismo no profissional de secretariado

Marques dos Santos (2011, p. 3-4) define secretariado contemporâneo como sendo:

“O profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica

da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para atingir os objetivos estratégicos organizacionais.”

Como se depreende através destas palavras, o secretariado é umas das funções dentro de uma organização capaz de ter uma visão global e holística, percebendo e gerindo processos e fluxos, servindo, frequentemente, de filtro entre as camadas mais baixas da hierarquia e a pessoa que está a apoiar.

Não obstante, argumentava-se que secretários não tinham metas/objetivos para si próprios, que o seu trabalho era uma extensão do trabalho do chefe e sua finalidade era apenas facilitar as suas conquistas (Pringle, 1989; citado por Truss, Alfes, Shantz, Rosewarne, 2013). No entanto, a profissão evoluiu ao longo do século XX, acompanhada de um desenvolvimento global das empresas e das tecnologias de informação. Embora ainda resistam alguns estereótipos sobre as tarefas do secretariado que limitam a profissão, reduzindo-a a ações de pouca importância, este profissional está a conseguir encontrar o seu espaço nas organizações e assumir um papel de destaque (Marques dos Santos, 2011).

Marques dos Santos (2011) refere, ainda, que o secretário não substitui os profissionais especializados das áreas. Pelo contrário, um dos focos primordiais deste cargo é facilitar a realização das atividades, promover uma comunicação eficiente, maximizar recursos, assumindo um papel de elo comunicacional ao nível intra e extra da organização, contribuindo para a criação de uma boa imagem desta.

Segundo Nonato (2009; citado por Bilert, Kovalski da Silva, Leal dos Santos & Cabral, 2014), o secretário é um gestor de conhecimento e de informação que pode atuar em diversas áreas da empresa, sempre próximo do nível estratégico, contribuindo para o processo de tomada de decisão.

Fontanella (2011) afirma que este cargo atua numa posição estratégica que articula conhecimento, transforma dados em informações estruturadas e percebe o ambiente e as pessoas, influenciando o processo decisório, pelo que a autora defende que a inteligência emocional é uma das características consideradas relevantes.

Entre as diversas atividades de responsabilidade do secretariado, refiram-se (Uruguên, 2009; Bete D'Elia, Magali Amorim & Mauricio Sita, 2013; citado por Casanova & Miranda, 2015):

- Representação da chefia no relacionamento com parceiros ou clientes;
- Administração da agenda da chefia com maior ou menor independência;
- Atendimento presencial a visitantes;
- Autonomia para gerir prioridades;
- Organização e coordenação de eventos;
- Contratação de serviços variados;
- Coordenação de equipas;
- Planeamento e compra de viagens e serviços associados;

- Alocação de tempo a determinadas tarefas;
- Atualizações da comunicação digital e da presença da organização na Internet;
- Outras tarefas ligadas à área dos recursos humanos ou financeira.

O domínio desta profissão é sustentado em saberes resultantes de conhecimentos em diversas áreas e de um pensamento multidisciplinar. Para o secretário desenvolver o seu trabalho são imprescindíveis conhecimentos transversais (Sabino & Marchelli, 2009). Igualmente, as organizações procuram, cada vez mais, profissionais de secretariado *“pró-ativos, versáteis, capazes de evoluir e de estar à altura de desafios de um mercado global e altamente concorrencial”* (Borges, 2011, p. 1).

Dada esta crescente evolução, a profissão tem sofrido alterações exigentes, como uma maior especialização, mais responsabilidades e altas competências pessoais e técnicas (Borges, 2011). Por consequência, o profissional de secretariado, como indivíduo flexível, visionário e persistente na superação de obstáculos, sente necessidade de incluir características intraempreendedoras no seu perfil para manter-se competitivo no mercado (Medeiros & Hernandez, 2009, p. 345; citado por Barbosa & Durante, 2011).

Segundo Mascarenhas, Sepulveda e D’assumpção (2011, p. 189):

“Hoje, o profissional de secretariado está tão comprometido com os objetivos da empresa, que consegue visualizar e resolver os imprevistos de forma muito mais ampla, com consciência e responsabilidade, atuando como facilitador de processos e assessor direto do gestor, obtendo resultados positivos e a satisfação dos clientes.”

Embora, por um lado, as funções deste profissional possam ser concretas para apoiar o desempenho de terceiros, por outro lado, é possível perceber a necessidade de um perfil polivalente e desinibido, com uma atitude empreendedora, capaz de ser pró-ativa na resolução dos problemas e sem medo de tomar a iniciativa, sempre orientado para a obtenção de resultados positivos.

Barbosa e Durante (2011) indicam que a relação verificada entre o intraempreendedorismo e o secretariado resulta do facto de que a profissão é praticada sobretudo pelo sexo feminino. Este argumento é baseado no estudo de Roehrs, Schmidt e Cielo (2009, p. 5) que enfatiza que, de modo geral, as mulheres desenvolvem facilmente características intraempreendedoras, nomeadamente a empatia, a facilidade de criar equipas, uma visão mais cuidadosa e detalhada do ambiente de trabalho, persistência em comprovar a sua competência, comunicação e procura de outras opiniões nos processos de tomada de decisão. Estes autores afirmam, ainda, que os intraempreendedores são fundamentais dentro da empresa, caracterizadas por agentes de mudança que podem colocar em prática uma ideia própria ou de outro indivíduo.

Tendo em conta que o intraempreendedorismo pode manifestar-se em qualquer papel ou função numa organização (Seshadri & Tripathy, 2006), neste trabalho estudar-se-á este conceito aplicado ao profissional de secretariado. Esta função é influenciada diretamente pelo ambiente em que

cada profissional está inserido, por exemplo: o tipo, a dimensão, a área de atuação ou objetivos da entidade (Marques dos Santos, 2011).

Neste sentido, esta dissertação visa identificar os fatores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado, enquanto potencial colaborador de proatividade, que remove camadas improdutivas e procura e/ou oferece sugestões de melhoria do desempenho da organização, visando facilitar e assessorar o trabalho da chefia.

Capítulo II

Desenho da Investigação

Neste capítulo é descrito o desenho da investigação, bem como os métodos e procedimentos para a recolha e análise das informações obtidas.

2.1 Metodologia de trabalho

Para responder ao problema de investigação – identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento de intraempreendedorismo no secretariado - procedeu-se, em primeiro lugar, à revisão da literatura através da recolha de material e, em segundo lugar, a uma investigação qualitativa com entrevistas semiestruturadas.

Na primeira fase do trabalho – revisão da literatura – foi desenvolvida uma base teórica para fundamentar o estudo e identificar os conceitos/tópicos importantes da dissertação. Esta fase iniciou-se com a pesquisa e recolha de material bibliográfico em bases de dados (*b-on, Science direct, Springer, Google Scholar*) para, posteriormente, proceder-se à leitura dos documentos obtidos. As palavras-chave utilizadas nas pesquisas foram “*entrepreneurship, intrapreneurship, intrapreneur, corporate entrepreneurship, secretariado executivo/de direção*”.

A identificação e seleção do material a analisar foi feita com base, primeiro, na leitura do título e identificação das palavras-chave e, segundo, na leitura do resumo do documento. Selecionaram-se, igualmente, documentos através das referências bibliográficas dos artigos científicos lidos, tendo estes permitido chegar a outras fontes com interesse. Foi sempre tida em conta a preocupação de optar por material o mais recente possível, porém alguns dos itens relacionados com informações históricas (origem e evolução) obrigaram a considerar referências mais antigas.

Numa segunda fase do trabalho e tendo em conta o tipo de questão de investigação, decidiu-se optar por uma abordagem qualitativa, com recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas a profissionais de secretariado, as quais permitirão uma visão em profundidade dos fatores do intraempreendedorismo nesta profissão.

Segundo Hennick, Hutter e Bale (2011, p. 9) a investigação qualitativa é:

“Uma abordagem que permite examinar detalhadamente as experiências das pessoas, utilizando um conjunto específico de métodos de investigação, tais como entrevistas aprofundadas, focus-group, observação, análise de conteúdo, métodos visuais e histórias de vida ou biografias.”

Como verificado pela afirmação, este tipo de investigação possibilita uma maior aquisição de conhecimento e uma compreensão profunda das situações em análise. Além disso, a investigação qualitativa apresenta capacidade para estudar questões de descrição, interpretação e explicação,

enquanto a investigação quantitativa adequa-se a questões de prevalência e generalização. Deste modo, a investigação qualitativa é essencial para analisar processos mais profundos nos indivíduos, equipas e organizações, a fim de compreender como esses processos se desencadeiam no tempo e como os indivíduos vivem as suas experiências (Bluhm, Harman, Lee & Michel, 2010). Estes motivos justificam a opção pela abordagem qualitativa.

Ainda, Merriam (2002) indica que o investigador que usa uma abordagem qualitativa está interessado na compreensão de um assunto específico, num determinado tempo e contexto particular. O principal instrumento de coleta e análise de dados é o investigador, sendo este capaz de se adaptar imediatamente à situação. A autora defende que esta característica da investigação qualitativa é o meio ideal para coletar e analisar os dados.

Outra vantagem é que o investigador pode completar a sua análise através da comunicação verbal e não-verbal do entrevistado, processar informação de imediato, resumir material, verificar com os entrevistados a exatidão da interpretação e explorar respostas incomuns. Não obstante, uma das principais limitações deste tipo de investigação é que existe um conjunto de fatores intrínsecos ao investigador que pode influenciar a sua visão, nomeadamente o conhecimento intelectual, a experiência de vida, idade, etnia, cultura e orientação sexual, política e religiosa (Anderson, 2010).

Nos critérios de classificação da investigação, considerando os objetivos, este estudo é considerado exploratório, dado que se tenta explorar/compreender a natureza do assunto em causa. De seguida, são apresentadas as características da metodologia de trabalho escolhida para a dissertação – as entrevistas semiestruturadas.

2.1.1 Entrevistas semiestruturadas

O instrumento utilizado na recolha de dados para esta dissertação foi a entrevista, dado ter sido considerado *“uma das mais importantes fontes de informações”* (Yin, 2003, p. 89).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) a leitura permite fazer o enquadramento teórico relativo ao tema, mas as entrevistas permitem descobrir aspetos práticos, ampliam ou confirmam as informações obtidas anteriormente no enquadramento. A principal função da entrevista é revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, que o investigador não conseguiria obter se não fosse por este método.

Dos três tipos fundamentais de entrevistas de investigação (estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas), a escolhida para este trabalho foi a entrevista semiestruturada, uma vez que é constituída por questões-chave que ajudam a definir as áreas a serem exploradas, mas também que permitem ao entrevistador ou entrevistado divergir a fim de prosseguir uma ideia ou resposta mais detalhada (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008).

2.2 Público-alvo

O público-alvo do estudo são profissionais de secretariado. O critério de escolha destas profissionais foi desempenhar esta função dentro das atividades de responsabilidade abordadas na literatura, ou seja, ligadas a um nível estratégico. Dada a controvérsia dos nomes das categorias do profissional de secretariado (secretária executiva, secretária de administração, assistente de direção, entre outros), para este trabalho utilizou-se o nome profissional de secretariado para abranger todas as categorias.

Os participantes do estudo foram identificados, essencialmente, na rede LinkedIn, através da qual se enviou uma mensagem modelo, adaptada a cada um dos potenciais respondentes, para solicitar a sua participação. Também, o pedido foi feito por intermédio de colegas que ajudaram a estabelecer contacto com os profissionais que conheciam.

De modo a orientar o entrevistador durante a realização das entrevistas, foi desenvolvido um guião com questões baseadas na componente teórica do trabalho. O documento encontra-se no apêndice 1. Posteriormente, o guião foi enviado a um profissional da área para sua análise e comentário sobre o mesmo, referindo que *“Estive a ler as questões e achei-as bastante pertinentes e, perfeitamente, enquadráveis nesta área profissional.”*

No início de cada entrevista deu-se a conhecer o trabalho e o respetivo objetivo, a duração prevista da entrevista e que a mesma seria gravada, salvaguardando o anonimato de cada participação. Também a cada secretária foi atribuído um número, de modo a garantir a confidencialidade do processo.

Em média, as entrevistas tiveram a duração de 30 minutos. A gravação permitiu o registo completo da entrevista para que fosse mais fácil proceder à transcrição das informações. O conteúdo das entrevistas foi introduzido e organizado numa folha de Excel (uma profissional por folha) e, posteriormente, passado para Word para analisar o conteúdo como um todo. Esta análise foi feita de modo manual, no entanto, é reconhecido que esta tarefa não seria possível de ser concretizada com um número mais elevado de entrevistadas, sendo necessário utilizar-se um *software* para o efeito.

Posteriormente, para analisar as respostas, estas foram separadas por cores, de acordo com os fatores do intraempreendedorismo identificados e estudados no capítulo anterior. Na figura 4 é apresentado um esquema resumo desses fatores, que auxiliou a criação de um pensamento esquemático para a avaliação dos fatores numa determinada realidade – o profissional de secretariado.

Figura 4: Esquematização síntese dos fatores do intraempreendedorismo.

| PROCESSO INTRAEMPREENDEDOR | | | | | |
|----------------------------|--|------------|--|--|---|
| | Traços pessoais | Demografia | Capacidades cognitivas | Design trabalho | Contexto de trabalho |
| Pessoa | 1) Personalidade pró-ativa 2) Necessidade de realização 3) Controlo 4) Autoeficácia | 5) Idade | 6) Nível de escolaridade 7) Experiência na área | | |
| Organização | | | | 8) Tipo 9) Autonomia 10) Variedade 11) Contactos exterior | 12) Prémios 13) Recursos 14) Liderança 15) Clima de trabalho |
| Macro | Ambiente macroeconómico ² | | | | |

Fonte: Adaptado de Geissler (2015).³

² Este fator não foi abordado pelas razões já expostas.

³ O anexo 1 apresenta um quadro sobre os fatores dos empreendedores, desenvolvido pelo Professor Geissler da Universidade de Economia e Negócios de Viena, inserido no projeto *Entre4future – Simulation for Entrepreneurship*, do qual o ISCAP é parceiro. Este serviu de inspiração para a esquematização dos fatores deste trabalho.

Capítulo III

Apresentação e Discussão de Resultados

Após a descrição das metodologias adotadas na realização do trabalho, neste capítulo apresentam-se os dados recolhidos, analisa-se o conteúdo e discute-se os resultados.

3.1 Caracterização do público

A tabela 5 caracteriza, de forma sumariada, as entrevistadas. Como se constata através desta, todas as profissionais de secretariado têm formação superior e os seus percursos profissionais são distintos, sendo que os anos de experiência variam entre 2 a 30. São, igualmente, distintos os tipos de organização onde exercem a sua atividade. Das 8 entrevistas, uma foi feita via telefone, 2 decorreram no próprio local de trabalho e as restantes num local público. Todas foram feitas na língua portuguesa.

Tabela 5: Informação resumo das 8 profissionais de secretariado entrevistadas.

| E | ID | Formação | EXPER | Organização ⁴ |
|---|----|---|----------|------------------------------------|
| 1 | 42 | Bacharelato Tradutora/Intérprete | 17 Anos | P - Associação sem fins lucrativos |
| 2 | 25 | Licenciatura em Contabilidade e Administração do ISCAP | 2 Anos | P – Consultoria informática |
| 3 | 31 | Bacharelato em Línguas e Secretariado e Licenciatura em Comunicação Empresarial | 11 Anos | G - Indústria automobilística |
| 4 | 23 | 12º Colégio Alemão em 2 idiomas e Licenciatura em Comunicação Empresarial | 2 Anos | G – Comércio de imóveis |
| 5 | 33 | Licenciatura em Assessoria e Tradução e Mestrado em Assessoria de Administração | 10 Anos | M - Consultoria financeira |
| 6 | 51 | Bacharelato em Línguas e Secretariado, Licenciatura em Assessoria e Tradução, Mestrado em Assessoria de Administração | 30 Anos | G - Imprensa escrita |
| 7 | 32 | Licenciatura em Ciências da Educação e Mestrado em Línguas e Relações Internacionais | 1,5 Anos | G - Fábrica de carroçaria |
| 8 | 38 | Línguas e Literaturas Modernas (frequência) e cursos de secretariado | 16 Anos | G - Distribuição e logística |

Legenda: E – entrevistada, ID – Idade, EXPER – anos de experiência, P – pequena empresa, G – grande empresa, M – micro empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à idade, metade das entrevistadas (E) tem entre os 30 e os 40 anos e duas têm entre os 20 e os 25. Uma está com 42 anos e apenas uma entrevistada tem mais do que 50 anos de idade.

⁴ A categorização da organização em micro, pequena, média ou grande empresa foi feita de acordo com os critérios da legislação europeia, disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pt.htm, acedido a 13/082015.

Quanto às organizações das secretárias entrevistadas, todas são privadas com características diferentes, nomeadamente:

- 1) Uma associação sem fins lucrativos que explora um museu e um centro de congressos, com cerca de 30 trabalhadores e 50 associados, localizada na área do Porto;
- 2) Uma pequena empresa portuguesa de tecnologias de informação que desenvolve *softwares*, com aproximadamente 30 colaboradores, localizada na área do Porto;
- 3) Uma grande empresa alemã, fabricante de pneus e peças de automóveis com aproximadamente 1752 colaboradores, localizada na área do Porto;
- 4) Uma grande empresa alemã de venda de imóveis, terrenos e mansões de luxo, com sede na Alemanha;
- 5) Uma microempresa portuguesa com 6 colaboradores e 3 agentes externos, de consultoria na área financeira, localizada no Porto;
- 6) Uma grande empresa de imprensa portuguesa, que integra um dos maiores grupos de Media em Portugal, localizada na área do Porto;
- 7) Uma grande empresa portuguesa, que faz parte de um grupo, e fabrica carroçarias de autocarros, localizada na área do Porto;
- 8) Uma grande empresa, com aproximadamente 1300 colaboradores, que pertence a um grupo operador em serviços logísticos de Portugal e outros países, localizada na área do Porto.

A idade, formação e a experiência das secretárias serão abordadas com mais detalhe no respetivo item, como explicado no ponto seguinte.

3.2 Análise de conteúdo

Após a caracterização das entrevistadas e das organizações para as quais trabalham, passamos à análise dos fatores do intraempreendedorismo propostos na literatura, que foram alvo de análise nesta realidade (traços pessoais, demografia, habilidades cognitivas, design do trabalho e contexto de trabalho). Recordando o objetivo do trabalho, pretende-se identificar quais os fatores que influenciam a criação de intraempreendedorismo no profissional de secretariado.

Como procedimento de análise de dados e para facilitar a sua apresentação, organizou-se o conteúdo nas cinco categorias referidas, de acordo com a estrutura criada na primeira parte do trabalho:

3.2.1 Traços pessoais

A categoria traços pessoais visa conhecer, em mais profundidade, as características das profissionais. Neste sentido tentou perceber-se se as entrevistadas tinham uma personalidade pró-ativa, como descrito na literatura. De um modo geral, as entrevistadas que demonstraram envolver-se em comportamentos pró-ativos e dinâmicos, identificam e aproveitam formas de

melhorar as coisas e têm uma atitude positiva, como por exemplo evidenciado nas seguintes afirmações:

- **E2** *“Sou uma pessoa muito empenhada, gosto muito de trabalhar mesmo, não consigo ficar em casa muito tempo sem fazer nada”*
- **E3** *“Proatividade, dinamismo... nunca olho para nada "ai não consigo", olho "é difícil, mas tem que haver ponta por onde se pegar e a situação vai resolver-se”*
- **E5** *“Gosto de despachar o trabalho, não gosto de ter as coisas na minha mão. Se encontro uma maneira mais fácil de fazer, faço e tento ser o mais profissional no menos tempo possível para poder dedicar me a outras tarefas”*
- **E6** *“Seremos pró-ativos e bastante dinâmicos... sou ambiciosa e perfeccionista, reconheço e atuo quando surgem situações. Encaro sempre obstáculos como desafios e procuro superá-los e ambiciono sempre uma melhoria contínua”*
- **E8** *“Eu sou uma solucionadora... Numa situação eu penso "podemos fazer assim ou assim". Resolve-se e é mesmo assim”.*

É possível perceber que uma personalidade pró-ativa assume um papel fulcral no desenvolvimento do trabalho do profissional porque ajuda a desenvolver as tarefas de uma forma mais fácil (E8 *“Quando a pessoa não está aberta às situações e não gosta de servir, qualquer coisa é um problema”*), com um sentimento de dever cumprido (E3 *“O trabalho influencia eu sentir-me bem e a forma como chego ao final do dia [cansada], mas com um sentimento de accomplishment com o que consegui alcançar, as situações estão resolvidas e bem encaminhadas”*) e, ainda, com uma perspectiva positiva sobre as situações que se vão deparando (E7 *“A forma como agarramos a oportunidade e o que fazemos com ela, depende da pessoa”*).

Tendo em conta que identificar ou aproveitar as oportunidades de mudanças é um comportamento esperado de pessoas que se envolvem em comportamentos pró-ativos, investigou-se a forma como este grupo de secretárias lida com este assunto. Desde logo, há um reconhecimento de que estas podem não ser fáceis tanto para os superiores que tomam a decisão de mudar e têm que implementar a mudança, bem como para as pessoas que serão alvo da mudança. De modo geral, as pessoas aceitam e procuram a positividade do acontecimento, reconhecendo uma eventual dificuldade em mudar, como o testemunho da E1 *“Temos que seguir a onda. Aproveitar as boas fases e aproveitar para evoluir porque se não paramos no tempo”* e da E7 *“As mudanças são necessárias e importantes. Devemos sempre vê-las como algo positivo e como uma oportunidade de fazer melhor e diferente. Não devemos ter medo delas, ainda que reconheça que claro que é difícil”*.

Outra pessoa receptiva às mudanças foi a E6 que lida com uma atitude aberta perante novas situações, como refere *“aceito as mudanças organizacionais e coopero, adaptando o meu comportamento em face de cada situação que surja”*. Também, existiu o caso da E3 em que a pessoa aceita as mudanças, mas sente-se mais segura quando está preparada, o que não significa que não esteja predisposta a aceitá-las *“desde que eu saiba atempadamente que vão*

acontecer e eu possa preparar-me. Não reajo mal e não tenho sensação de bloqueio, mas não gosto de não estar preparada”.

Uma opinião comum foi que a mudança, normalmente, traz evolução, crescimento e desenvolvimento, como defendido pela E4 “*quando noto que a mudança dá alguma coisa de bom à empresa e faz com que nós desenvolvamos, eu gosto de fazer parte dessa mudança*”; E7 “*uma organização que não mude não vai correr bem, vai parar no tempo, os resultados acabam por não ser aqueles que deveriam ser... se ela [mudança] está aí é porque é necessária, então vamos todos ajudar para que corra bem*” e também a E8 “*lido bem porque acredito quando é feita uma mudança é sempre para melhor. Não acredito que haja mudanças para complicar*”.

Deste modo, verifica-se que estas secretárias reconhecem que a mudança aporta vários aspetos positivos para a organização, o que demonstra que estas têm consciência que comportamentos intraempreendedores são bem-vindos e necessários para a evolução das organizações. É fulcral que a organização e os respetivos colaboradores estejam a trabalhar mutuamente para a mudança, uma vez que para uma organização implementar as mudanças com sucesso, um dos elementos mais importantes é que a equipa de trabalho não se acomode às circunstâncias, mas sim prefiram alterar, melhorar e adaptar novas realidades organizacionais.

Contudo, por vezes, poderá ser a organização que se depare com dificuldades para incluir uma cultura intraempreendedora nos colaboradores. Este assunto ressalta uma importante reflexão. Tanto a organização, como o individuo podem apresentar fatores que inibem ou potenciam o intraempreendedorismo. Ou seja, existem organizações que pretendem promover um ambiente de intraempreendedorismo (mudança, inovação, iniciativa, dinamismo, entre outros) e o colaborador não está predisposto a isso, devido aos seus traços pessoais caracterizados pela falta de uma personalidade pró-ativa ou pouca necessidade de realização, por exemplo. Mas, contrariamente, pode acontecer que o colaborador esforça-se diariamente para melhorar o seu próprio desempenho, procurando ativamente mudanças e melhorias para o sucesso da organização e esta não aceite as iniciativas, por terem uma cultura tradicional e fechada a mudanças, não valorizando os colaboradores intraempreendedores.

Por último, neste item analisou-se se as entrevistadas costumavam apresentar resultados além daqueles que estão incluídos no seu dever, dado que esta iniciativa está relacionada com a personalidade pró-ativa da pessoa. Na figura 5 apresenta-se um esquema com o testemunho das profissionais, no qual agrupadas as experiências de cada entrevistada pelo lado positivo (é costume apresentar resultados para além do dever) ou pelo lado negativo (não é possível apresentar resultados extras).

Das 8 entrevistadas, 6 (E1, E3, E4, E6, E7 e E8) acreditam que existe possibilidade de desenvolver mais além do que a empresa/chefia solicitam, devido à própria personalidade pró-ativa da pessoa que procura ter iniciativa, dinamismo, empenho, fazer melhor, apresentar tarefas antes de solicitadas, superar as expectativas e suplantar os objetivos ou, também, devido ao próprio chefe que incute essa visão e espera sempre mais do profissional. Este último elemento

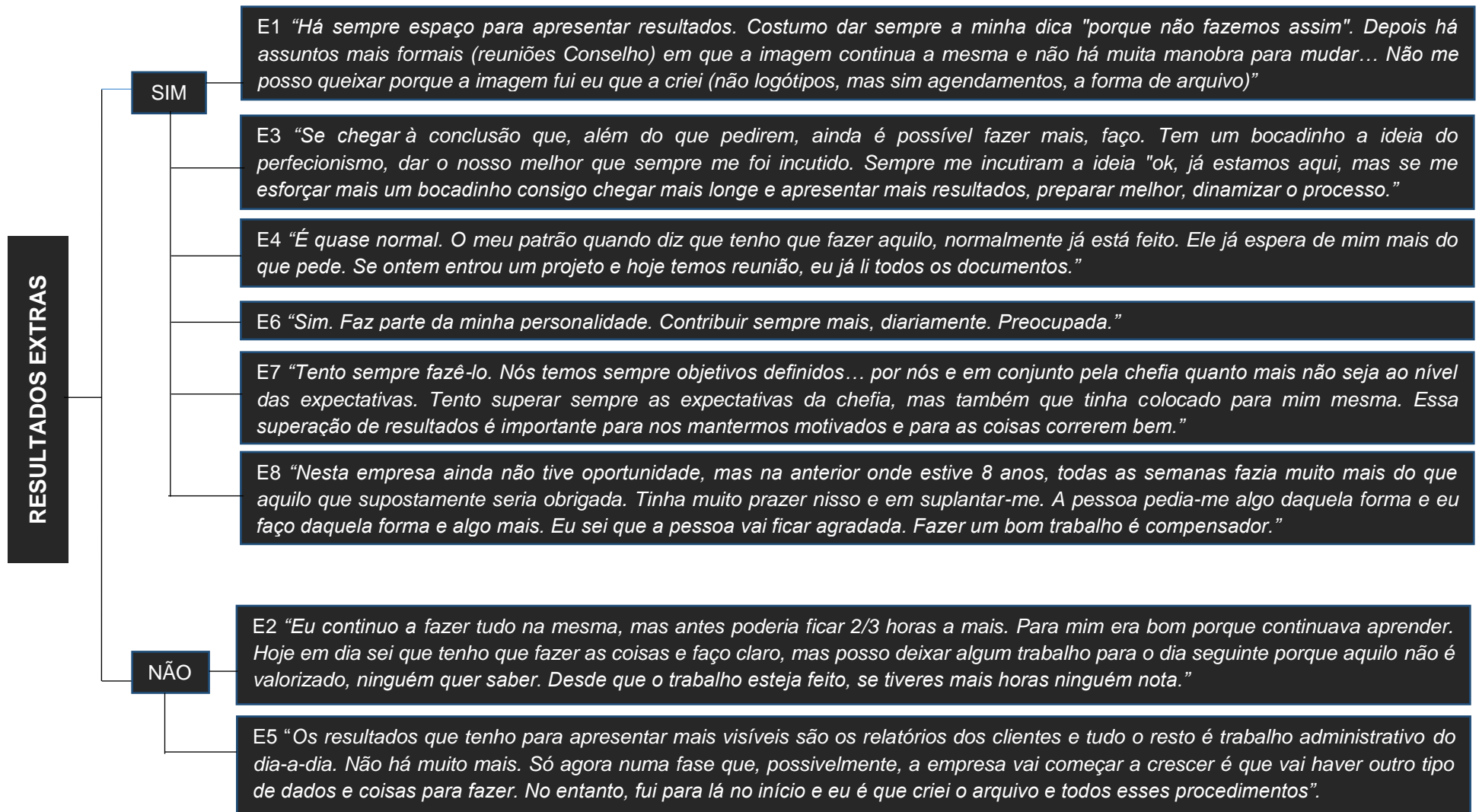
engloba-se no fator do contexto de trabalho que será analisado com mais pormenor no item para esse fim.

Contrariamente, 2 entrevistadas (E2 e E5) sentem que não é possível ir mais além devido a motivos diferentes. No caso da E2, o esforço adicional (por exemplo: ficar mais horas a trabalhar) não é reconhecido, apenas interessa que as pessoas façam o trabalho. É, desde já, evidenciado uma influência por parte da cultura empresa (contexto do trabalho) que bloqueia os comportamentos pró-ativos que esta secretária queira desenvolver.

No caso da E5, é indicado que não existe muito mais trabalho para apresentar devido às tarefas que, neste momento, a profissional tem. Ou seja, o *design* do trabalho (tipo, autonomia e variedade) está a influenciar o desempenho desta secretária. No entanto, esta acredita que esta situação poderá mudar quando a empresa começar a crescer.

Neste item, em que se verifica alguma limitação por parte das empresas na atividade profissional das entrevistadas, relembra-se a dimensão da empresa: uma pequena empresa (E2) e uma micro empresa (E5). Neste sentido, é possível colocar a seguinte questão: “Será que o facto de as empresas serem pequenas é um inibidor para estas secretárias desenvolverem uma personalidade pró-ativa?” Este padrão pode ser uma coincidência que será considerada na análise dos próximos itens.

Figura 5: Evidências sobre a apresentação de resultados extras no trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda dentro dos traços pessoais temos a necessidade de realização. Esta relaciona-se com o compromisso de atividades que envolvem responsabilidade, esforço e aptidão, nomeadamente ter necessidade de preferir tarefas desafiadoras, procurar *feedback* sobre o desempenho e refletir sobre novas maneiras de melhorá-lo (Rauch & Frese, 2000).

Para isso foi analisado se as profissionais tinham a iniciativa de procurar oportunidades para melhorar o próprio trabalho e o ambiente organizacional. Na generalidade as entrevistadas demonstraram que se esforçavam para este efeito. Das respostas obtidas, uma das formas de melhoria do próprio trabalho é recorrer à atualização de conhecimentos e informações para que a profissional se torne cada vez mais competente, nomeadamente a E1:

“Tento estar sempre atualizada nas áreas que interagem com o meu trabalho, procurando novas informações e propondo a minha frequência em ações de formação que podem fortalecer a minha valorização profissional, tentando sempre implementá-las na organização”.

Outra forma é sugerir modificações para a própria melhoria organizacional, como o exemplo da E6: *“Nesta reunião vou sugerir 2 alterações, aliás já tinha sugerido e um editor não aceitou muito bem, mas eu vou levar na mesma a sugestão ao diretor”*, sendo que neste caso a pessoa demonstra o seu interesse e persistência em contribuir com as suas ideias. Também a E8 normalmente apresenta ideias à equipa de trabalho: *“Faço sugestões às colegas e a outra colega de assessoria que reporta ao chairman. Trabalhamos em conjunto e complementámo-nos”.*

A própria atitude da pessoa (de não achar que tudo vai correr mal) pode ser uma maneira de contribuir para a melhoria do próprio trabalho ou ambiente da organização, como afirmado pela E7 *“Apesar das mudanças serem difíceis, a questão da atitude de ajudar, de sermos positivos e criar um bom ambiente acaba por ser muito importante para nós e para os outros enquanto organização”.*

Neste item é verificado que as secretárias ricas em necessidade de realização criam esforço necessário para trazer ideias, são automotivadoras, comprometidas e persistentes na resolução de problemas. Ainda sobre este item, existem 3 exemplos específicos de secretárias que demonstraram ser profissionais ricas em necessidade de realização, pois são ambiciosas e pretendem novos desafios, nomeadamente:

- A E3 trabalhava numa PME de corticeira e, entretanto, mudou para uma empresa multinacional alemã. A título desta mudança a secretária justifica que sentiu necessidade de crescer como profissional:

“Mudei da PME para a atual por iniciativa própria, porque senti que estava estagnada na profissão. Já eram 4 anos e meio como secretária de direção e apercebi-me que não havia muito mais espaço para crescer. Começava muito a ser direcionada para as áreas técnicas, fruto do conhecimento que fui adquirindo, mas não era o caminho

que queria seguir. O meu principal foco e orientação é a área do secretariado/assessoria”.

- A E8 trabalhou os últimos 8 anos como assistente de administração e pessoal do Diretor X numa agência de viagens a pontos turísticos, mas também sentiu a necessidade de mudar, como evidenciado:

“Quando tomei a decisão de mudar, sentia-me parte da mobília porque conhecia tudo e já não apresentava grande desafio para mim. Eu precisava de algo que me desafiasse. Queria mais. Quando sai da empresa X, queria parar para procurar algo que se coadunasse com os meus objetivos e com aquilo que queria para o meu futuro. Terminei o vínculo laboral no dia 11 de janeiro e iniciei nesta empresa no dia 12 de janeiro. Mas nesta estou muito feliz, é aquilo que eu esperava. É um passo acima.”

- A E6 trabalha na área do secretariado, há cerca de 30 anos, na mesma empresa, onde sempre pretendeu alcançar mais objetivos, como explicado:

“Estava insatisfeita porque sempre ambicionei mais. Houve um concurso interno da empresa e concorri para secretária na área financeira e informática. Fiquei afeta a essas 2 direções... A área informática era mais reduzida e não exigia tanto dispêndio de horário como a financeira, onde adquiri uma larga experiência entre 1989 e 2009. Entretanto, houve uma reestruturação da empresa e estas áreas passaram para Lisboa. De 2009 a 2010, tive assessorar a diretora da área de auditoria. Entretanto, houve uma vaga como secretária da direção editorial e estou aqui até hoje”.

Estas profissionais demonstraram que pretendiam mais para o seu percurso profissional, queriam outros desafios. A E3 e E8 não conseguiam encontrar esses desafios na própria empresa, portanto, procuram por outras empresas. Enquanto a E6, teve condições para dentro da mesma empresa crescer e evoluir profissionalmente.

Até ao momento, a personalidade pró-ativa e a necessidade de realização que a pessoa assume mediante uma determinada situação parecem ser elementos influenciadores para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.

Quanto ao locus de controlo, algumas secretárias acreditam que influenciam o ambiente em que estão inseridas e que as suas ações influenciam diretamente os resultados, por exemplo a forma empática como tratam as pessoas facilita as atividades do trabalho:

- **E1** *“Há associados que, independentemente de conhecê-los pessoalmente, já tenho uma empatia com a própria entidade e, por isso, é mais fácil lidar com todos os assuntos que vêm desse associado”.*

- **E8** *“Sou muito empática, tento perceber se as pessoas estão bem e adequo o meu discurso à pessoa... o facto de tentar perceber os problemas e usar a empatia ajuda muito a tentar contornar os obstáculos”.*

Relativamente à autoeficácia, existem secretárias que definem claramente a sua perceção sobre a própria capacidade para realizar tarefas específicas com sucesso, como por exemplo:

- **E3** *“Atenção ao pormenor, um perfeccionismo a beirar a teimosia. Uma vez que tenho essa noção, tento não perder tempo com coisas em exagero porque esse perfeccionismo deixa de ser útil”.*
- **E4** *“Sou muito organizada no que diz respeito ao trabalho, consigo ter uma noção do trabalho que tem que ser feito e as prioridades”.*
- **E6** *“Organizo-me muito bem e concretizo os objetivos inerentes à minha função... sermos capazes de manter o sigilo e confidencialidade num nível muito muito elevado, porque temos acesso a tudo”.*

Tendo em conta que a autoeficácia relaciona-se com a forma como se enfrenta obstáculos ou experiências aversivas, explorou-se a forma como este grupo de secretárias lida com dificuldades e/ou erros no trabalho e, ainda, aceitam as mudanças organizacionais.

Neste âmbito, apresentam-se alguns padrões distintos. Ainda que seja reconhecido que *“todos erramos, é humano”*, existe uma grande aversão ao erro (E6 *“Fico com raiva de mim mesma, aborrecida, frustrada e tento corrigir”*), uma autocrítica e uma grande exigência consigo mesma (E8 *“Sou autocrítica e quando acontece alguma coisa ninguém se apercebe e guardo para mim, resolvo e penso “isto nunca mais pode acontecer”. Sou exigente, mas sou mais comigo. Tento falhar o menos possível”*). Outra secretária que releva este padrão é a E3 que confirma o seu perfeccionismo quando se depara com algum erro, pois analisa a situação de forma tão pormenorizada para que o insucesso não volte acontecer, como evidenciado *“Analiso os erros muito bem analisados. Vejo exaustivamente o que posso ter falhado: analiso, pergunto, faço o possível para não repetir”*.

Por outro lado, temos secretárias que encaram o erro/dificuldade de forma mais natural, como por exemplo, a E7 *“Sempre que tenho dificuldades ou erro para já assumo que errei”*. Isto acontece provavelmente por causa do pensamento da chefia da organização que apela à sinceridade e admissão do erro, compreende o colaborador e auxilia na resolução do problema, como explicado pela própria:

“A organização perdoa os erros, mas não as mentiras. Devemos assumir o erro imediatamente, porque não vão olhar nem apontar o dedo de forma punitiva. Depois é procurar ajuda e eu acho que o trabalho de equipa acaba por ser muito importante... acabamos por encontrar uma solução”.

No entanto, a entrevistada não deixa de referir que nenhuma organização é perfeita, aliás *“As organizações são constituídas por pessoas e as pessoas também não são perfeitas”*. Este comentário reforça a naturalidade da secretária em considerar que os erros acontecem, podendo este pensamento ser fruto da cultura que a empresa incute aos colaboradores. Nesta situação, é possível verificar que a organização tem influência no comportamento dos colaboradores.

Outro exemplo é a E5 que indica que lida bem com as correções da chefia, mesmo quando não concorda. Aceita as ordens superiores e que as opiniões das pessoas variam *“Posso não concordar, mas se a decisão vem de cima, nós temos que aceitar. É mesmo assim, ninguém tem os mesmos gostos”*. A pessoa apresenta-se um pouco conformista, não tendo uma atitude de questionar sobre as decisões e partilhar a sua opinião. Esta falta de iniciativa poderá estar relacionada com uma baixa perceção de autoeficácia (apresenta dúvidas sobre a sua capacidade de ter sucesso), pelo que evita atividades e reduz esforços, comportamento este referido por Bandura (1982).

Em contrapartida, este autor indica que as pessoas com um forte senso de eficácia exercem um maior esforço para vencer os desafios. Neste caso, apresenta-se os exemplos das seguintes entrevistadas:

- A E4 que reconhece que poderá ser complicado gerir as dificuldades quando se recebe críticas no trabalho, mas é necessário esforçar-se para encarar a situação *“É difícil lidar com as críticas, mas tento encarar bem”*
- A E1 que reforça a ideia de que é, realmente, necessário ultrapassar os obstáculos, prosseguir com o trabalho e não deixar que a situação bloqueie *“Posso até chorar, mas isso é em casa porque o dia foi stressante ou porque trabalhamos 200% e só reconheceram 90%... mas tenho que andar para a frente porque quem se prejudica sou eu. Em vez de evoluir, a situação mina”*.

Através destes exemplos, é possível afirmar que a autoeficácia assume um papel importante para as secretárias sentirem-se capazes de desenvolver determinados comportamentos na organização.

Ainda, existe um último padrão completamente diferente do até agora visto - caso da E2. Esta pessoa tenta desenvolver as tarefas sozinhas e explora as suas dificuldades, tenta ser autónoma e pró-ativa. Porém, este esforço de realizar as tarefas com entusiasmo, mesmo quando enfrenta obstáculos, não é valorizado pela organização e, sobretudo, pensam que a pessoa não tem capacidades, como evidenciado:

“Primeiro tento fazer sozinha e se vir que realmente não consigo, peço ajuda a alguém. Muitas vezes é mal visto pelo gerente porque se a gente não sabe, tenta chegar lá sozinha e não consegue é porque as pessoas realmente não têm capacidade nenhuma”.

Esta situação leva à extremidade de que os profissionais sentem-se inferiorizados, como referido “fazem-nos sentir calhã com olhos”. Esta afirmação reforça, de imediato, a postura que a organização apresenta com esta secretária e os restantes colaboradores. Isto é, verifica-se que a cultura da empresa é de limitar as pessoas, permitindo que apenas façam as suas simples tarefas, sem dar espaço para que estas se desafiem e melhorem a sua eficácia. Acresce a esse efeito bloqueador, a desconsideração com que a organização/chefia trata os colaboradores. Nos itens seguintes, será possível encontrar mais informações sobre o ambiente em que esta secretária E2 está inserida.

3.2.2 Demografia

Embora as evidências sobre os efeitos demográficos ainda sejam limitadas, dado este fator ainda não ter sido muito estudado, existem algumas observações que podem ser feitas. Na revisão da literatura, Stam et al. (2012) refere que estudos indicam que a motivação para o intraempreendedorismo pode diminuir com a idade, mas também a capacidade percebida para explorar oportunidades aumenta com a idade.

A propósito desta afirmação, é possível selecionar um dos casos do grupo de entrevistadas que retrata esta situação. A E6 é a entrevistada mais velha (> 50 anos), mas demonstrou ser uma das secretárias com traços pessoais mais relacionados com o intraempreendedorismo, como uma personalidade pró-ativa, dinâmica e participativa, com persistência para implementar mudanças, alta necessidade de realização e ambiciosa. Por um lado, este exemplo contraria o facto de que as pessoas com o envelhecimento podem ficar menos predispostas a mudanças. Por outro lado, reforça o facto de que as pessoas têm mais capacidade e experiência para analisar as oportunidades. Esta secretária conta com aproximadamente 30 anos de experiência na organização, pelo que detém uma vasta confiança nos seus conhecimentos e habilidades, sentindo-se capaz de persuadir e contribuir com sucesso para a empresa.

3.2.3 Capacidades cognitivas

As capacidades cognitivas foram relacionadas com o nível de escolaridade, o qual pode aumentar o conhecimento e capacidade de explorar oportunidades. Neste grupo de profissionais, todas têm formação superior na área do secretariado ou áreas afins, com pequenas exceções:

- 1) A E8 que frequentou, mas não concluiu o curso superior por razões pessoais. Todavia, descobriu a sua vocação para a área do secretariado e foi complementando a sua formação com a frequência de muitos cursos;
- 2) A Licenciatura da E2 (Contabilidade e Administração) distancia-se um pouco do secretariado. Porém, esta pessoa não pretende seguir esta área, aliás, o seu objetivo é inscrever-se na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Utilizando novamente o caso da E6 como exemplo de uma secretária com tendência intraempreendedora, esta tem um nível de escolaridade mais alto da área (Mestrado em Assessoria de Administração), bem como a secretária E5. De acordo com a revisão de literatura (Le Pine & Van Dyne, 1998), a educação pode ter proporcionado à E6 conhecimento e confiança para reconhecer problemas e oferecer sugestões aplicadas ao trabalho. No entanto, a E5, com o mesmo nível de escolaridade, não demonstrou ter essa confiança. A secretária apresentou um comportamento menos propenso à escolha de desafios, menos pró-ativa e um pouco resignada à situação de trabalho (estes pormenores ainda serão explorados no item *design* do trabalho).

No contexto do intraempreendedorismo, este acontecimento pode sugerir que existem outros fatores (como o design do trabalho) que têm mais influência do que o nível de escolaridade da pessoa. Ou seja, embora a pessoa tenha um nível superior, este pode não inculcar força suficiente se existir outro fator influenciador mais forte.

Os anos de experiência na área também se relacionam com as capacidades cognitivas do indivíduo. Neste caso, os resultados das oito profissionais são diversos:

- Uma pessoa com 1 ano e meio de experiência na área, nomeadamente a E7 pois a sua formação de base era Ensino e foi Professora durante alguns anos, mas pretendeu mudar com o mestrado – Relações Internacionais – e foi com esta formação que surgiu a oportunidade de entrar na atual organização;
- Duas pessoas com 2 anos de experiência na área, nomeadamente a E2 e E4, devido à idade jovem (23 e 25 anos, respetivamente) e à recente conclusão da licenciatura;
- Quatro pessoas entre 10 e 20 anos de experiência na área, nomeadamente a E1 com 17 anos na mesma empresa, a E5 com 10 anos em diferentes empresas, a E3 com 10 anos sempre ligada ao ramo de assessoria de empresas multinacionais e nacionais e a E8 conta com 16 anos na área do secretariado, sendo que os últimos 8 anos foi assistente de administração e pessoal do Diretor numa agência de viagens a pontos turísticos.
- Uma pessoa (E6) com 30 anos de experiência na área do secretariado adquirida na mesma empresa, onde foi crescendo profissionalmente.

Da mesma forma que a educação pode aumentar a criação de comportamentos intraempreendedores, o mesmo acontece com a experiência na área. Neste caso, é possível comentar o exemplo da E3 que é uma secretária com experiência em ambientes nacionais e multinacionais, o que permitiu-lhe adquirir vastos conhecimentos e desenvolver capacidades. Como a própria secretária referiu as pessoas com quem trabalhou, durante os seus 10 anos de experiência, inculcaram-lhe o pensamento de “*fazer sempre melhor*”, “*lutar para chegar mais longe*” e “*apresentar mais resultados*”. Neste sentido, estas experiências foram enriquecedoras e influenciaram a visão e maneira de trabalho da secretária, o que vai ao encontro do referido por

(Shane, 2003), nomeadamente que é esperado que pessoas com mais experiência profissional explorem oportunidades empreendedoras.

3.2.4 *Design do trabalho*

Recordando a literatura, o *design* do trabalho foi identificado como um fator forte para criar comportamentos intraempreendedores. De modo a analisar esta afirmação, procedeu-se à exploração do primeiro dos 4 itens que engloba este fator: o tipo de trabalho que o colaborador desempenha no âmbito do seu cargo.

Sobre este item o estudo de Kanter (1988) mencionou que “quanto mais rotineiro e com regras um emprego é, mais suscetível é de focar-se em atividades já conhecidas, inibindo a atenção para novos fatores”. Neste sentido, tentou-se descobrir junto deste grupo de 8 secretárias se as tarefas que desempenhavam no seu quotidiano eram rotineiras e, por consequência, se sentiam motivação a desenvolvê-las.

A E2 indicou que não está a gostar do que faz porque sente que não consegue progredir, “*Sinto-me um pouco presa, chego a um ponto que não dá para evoluir mais*”, o que faz com que a pessoa não tenha motivação para trabalhar, como referido “*Sinto-me muito desmotivada. Vou trabalhar porque tenho que trabalhar e ganhar dinheiro. Já não vou aquele incentivo que ia. Estava mesmo feliz. Agora tem de ser*”.

A justificação para este acontecimento pode estar relacionada com o cariz do trabalho [a pessoa pretende seguir a área de contabilidade e não secretariado] e, simultaneamente, uma má gestão da organização que ainda dificulta a situação, referindo que “*Fazem-nos sentir como facilmente substituíveis. Chega a um ponto que a pessoa faz tudo direitinho, mas não vai mais além porque não é valorizado*”.

Neste exemplo em que a organização trata os colaboradores com depreciação, a secretária não tem espaço para desenvolver mais, ainda que tenha demonstrado ter uma personalidade pró-ativa (como verificado nos “traços pessoais”), é menos provável que a colaboradora apresente comportamentos intraempreendedores.

Também para a E5, as tarefas que tem desenvolvido não têm sido muito estimulantes, pelo que a entrevistada destacou que o trabalho anterior como secretária de direção e responsável da qualidade, deixado por falência da empresa de eletrodomésticos, era mais desafiante (“*Algumas são motivadoras, mas não é aquilo que eu me vejo a fazer daqui a uns anos. Onde eu estava anteriormente era muito mais desafiante*”).

Ambos os casos demonstram que o tipo de trabalho que as secretárias estão a desenvolver não é aquilo que têm como objetivo de futuro, o que poderá justificar o facto de estas serem menos propensas a tornarem-se intraempreendedoras.

Contrariamente, as restantes secretárias referiram que, embora possa existir um padrão nas tarefas, este é encarado de forma positiva, como evidenciado por exemplo no testemunho da E3

“Existe padrão, mas não existe rotina. Foi sempre isso que me agradou no secretariado: ter padrões, saber o que esperar dentro de determinados parâmetros, mas não ser aquela rotineira”.

É, de facto, reconhecida alguma rotina, mas a novidade e diversidade do tipo de trabalho é destacada em alguns casos das secretárias, nomeadamente:

- **E4** *“Também faço coisas rotineiras, mas os projetos são inovadores. Pode ser que um dia esteja numa área e noutra já esteja noutra área”*
- **E6** *“Algumas são rotineiras porque é exigido, mas a maior parte das vezes surgem situações novas, até pela área de negócios que estamos inseridos”*
- **E7** *“Tenho sensação que não há dias iguais. O negócio está sempre a mexer. Todos os dias acontecem coisas diferentes”*
- **E8** *“Há tarefas que são recorrentes, mas resolver problemas acaba por ser um desafio constante e nunca se faz da mesma forma”.*

Por consequência, estas secretárias demonstraram uma grande motivação no desenvolvimento do seu trabalho, como verificado nas seguintes afirmações: E4 (*“É muito motivador e nenhum dia é como o outro.”*); E6 (*“Gosto muito do que faço.”*); E7 (*“As funções também são aquilo que colocamos nelas. Sou uma pessoa que me automotivo todos os dias.”*) e E8 (*“Adoro o que faço. Descobri que gosto de servir. O meu trabalho repercute no sorriso do meu administrador, que chega e sabe que aquilo que me pediu está feito. Ou aquilo que não me pediu e eu adivinhei que ele ia precisar. Nós anteciparmos essas necessidades é compensador”*).

Neste grupo de secretárias é notado que existe motivação pelo tipo de trabalho que desenvolvem e que este coloca diariamente questões necessitadas de uma atitude de resolução. Mesmo com algumas tarefas de rotina, estas entrevistadas não estão inseridas em sistemas excessivamente rigorosos que tornam os colaboradores incapazes de distinguir as mudanças e a necessidade de melhorar. Deste modo, este item influencia que estas colaboradoras sejam mais propensas a tornarem-se intraempreendedores, considerando o que foi defendido por Stam et al. (2012).

Quando o trabalho é pautado por regras e procedimentos específicos, a possibilidade da secretária para inovar, ser pró-ativa e assumir riscos no cargo pode, naturalmente, diminuir, como percebido pela experiência da E4:

“Se trabalhas num Banco é outra coisa se trabalhas numa empresa de marketing. Quando eu trabalhei no banco tínhamos linhas de trabalho que tínhamos que ter em consideração, como as leis ditavam um pouco as nossas formas de atuar e tínhamos que nos conformar sempre com os mesmos programas e maneiras de tratar um problema ou novo projeto”.

Ou seja, as regras impostas dependem do tipo de empresa/trabalho que o colaborador está inserido e que podem torná-los incapazes de notar as mudanças ou, quando notam não as podem implementar.

Para além disso, a E1 refere que por mais que o colaborador queira dinamizar o seu trabalho e desenvolver características empreendedoras poderá também haver um pensamento tradicional dos superiores em considerar o profissional de Secretariado como antigamente, ou seja, com um tipo de trabalho rotineiro e pouco significativo. A secretária partilhou uma opinião no âmbito deste assunto:

“O(s) superior(es) podem estar recetivos a inovações e à proatividade do profissional de secretariado, mas na realidade ainda existem muitos executivos que acham que os profissionais de secretariado se devem limitar a certas tarefas, as chamadas rotineiras, e que não lhes dão sequer a hipótese de “crescimento”.

Isto sugere que, de facto, pode haver uma limitação no trabalho deste profissional por parte dos superiores, dependendo da forma como estes encaram a realidade laboral. E assim, existir pouco incentivo para este profissional começar qualquer mudança espontânea, como referido por Kanter (1988). A influência da chefia será analisada com mais pormenor no próximo fator do contexto do trabalho – liderança.

Outro item resultante deste fator em análise é a autonomia no trabalho que os colaboradores têm associado ao seu cargo. Muitas das secretárias entrevistadas indicam que esta característica está presente no seu dia-a-dia, como por exemplo as seguintes: E6 *“Dão total autonomia”* e a E8 *“Todos os dias é-me dada autonomia”*. Através de mais exemplos, compreender-se-á como este item sucede.

O profissional é capaz de tomar decisões independentes diariamente e não está sempre restrito à aprovação do seu chefe, como verificado no caso da E1 *“Tomo decisões independentes... sou a única profissional de secretariado de administração na entidade”*. Também determinadas tarefas exigem que esta profissional desenvolva esta competência, como por exemplo quando lida diretamente com os órgãos sociais da entidade *“essa interação obriga-me a ser autónoma nas minhas decisões, devido essencialmente à distância e disponibilidade de agenda”*.

Outro exemplo de uma situação em que a secretária é “obrigada” a desenvolver esta autonomia é quando tem X horas para responder ao solicitado, mas ainda não tem a resposta do chefe, como explicado pela E8:

“Muitas vezes é necessário responder e acabo por ser eu a tomar a decisão. Sei os riscos que corro. Já corri muitos, felizmente sempre me dei bem, salvo uma ou 2 exceções que provavelmente não fiz aquilo que teria sido feito pelo administrador, mas isso é assim mesmo. Temos que arriscar”.

Em ambas as situações (E1 e E8) é possível verificar que as secretárias têm capacidade para determinar a maneira independente como desenvolvem o seu trabalho, demonstrando tendência para comportamentos intraempreendedores, assumindo o risco de determinadas situações.

Ainda, a autonomia poderá estar subentendida e o profissional, ao longo do tempo, conseguirá perceber qual o seu espaço, qual a confiança que depositam nele e o que é expectável de si, como aconteceu no testemunho da E7:

“A gente vai acabando por perceber que há coisas que conseguimos resolver, até porque chegam até nós com essa expectativa: consigamos encontrar a solução para o problema. Muitas vezes, o tempo do administrador não permite encaixar determinadas coisas que nós conseguimos resolver, sem chegar à esfera superior”.

No entanto, poderão existir determinadas tarefas que a intervenção da chefia é inevitável, principalmente, quando são tarefas que envolvem a organização e preparação de algo para o mesmo. Por exemplo, as viagens (E3 *“Tenho as diretrizes do procedimento. Analiso se os valores me parecem aceitáveis e tomo a decisão. Claro que tem detalhes que é preciso a validação da pessoa que vai viajar”*).

Também podem existir casos em que seja a própria secretária que considere melhor dar a conhecer o desenvolvimento da tarefa, como referido pela E6 *“Aquilo que acho que ele deve aprovar, sou eu que vou lá e digo: “Domingos, fiz isto” ou “Isto estava pendente e eu resolvi”. Só em último caso, temos um acordo tácito em que eu não consiga resolver é que ele intervém”*. É possível, desde já, perceber que esta secretária é um exemplo de alguém a quem lhe é confiada bastante autonomia. Para além disso, existe um acordo entre a secretária e a chefia, em que a primeira tem liberdade para resolver todas as situações possíveis e, apenas em último caso, é que esta expõe o problema aos superiores, de modo a resolverem juntos.

Embora a liberdade atribuída pela empresa seja fulcral, a atitude que a secretária apresenta na procura da sua autonomia também é importante. Nas palavras da E7, nota-se que a secretária não aguarda que lhe sejam atribuídas tarefas, pelo contrário, procura-as, mostrando ser uma profissional intraempreendedora:

“Vejo a minha função não como alguém que está à espera das tarefas, mas como um braço direito da minha chefia. Tento antecipar as necessidades da minha chefia. Consigo perceber que na organização me vêm e ele também me vê como uma ajuda e não como alguém que está ali à espera que me peçam alguma coisa”.

Igualmente a autonomia que a secretária tem é fruto daquilo que a organização permite para esta função. Se por um lado poderá haver uma grande liberdade, em que a chefia espera que a secretária tenha tudo preparado sem ter que lhe dizer, como verificado no caso da E4 *“O meu*

patrão espera de mim muita independência. Se há uma nova forma de apresentar as coisas, eu faço sem perguntar. No fim falamos e ele diz-me 2 pontos que posso melhorar ou se está tudo bem". Esta secretária é independente, desenvolvendo e implementando ideias e, posteriormente, a chefia expõe a sua opinião e/ou avaliação.

Por outro lado, poderá existir uma grande limitação por parte da empresa na autonomia dos colaboradores, atendendo ao testemunho da E2 *"não é muito possível, mas aos pouquinhos vou fazendo. Mesmo com controlo e sem saber a reação do outro lado, vou tentando fazer"*. Neste caso específico, a secretária tem pouca autonomia, o que prejudica a sua confiança na realização de atividades. Não obstante, esta ainda continua a tentar criar oportunidades em que possa ser mais autónoma.

Outro exemplo de limitação da autonomia é a E5, como depreendido pela afirmação:

"Se eu vir que consigo fazer as tarefas de outra maneira para me agilizar no trabalho, eu faço. Mas há coisas que não se consegue fazer de outra forma. Tento fazer de manhã o expediente do escritório para depois tratar dos relatórios dos clientes. Temos que conciliar e ter método para fazer um bocadinho de cada e controlar o tempo."

Uma das principais tarefas da secretária é a inserção de dados dos relatórios dos clientes. Embora esta tenha autonomia para modificar as formas de trabalho se perceber que o pode fazer, a própria reconhece que não existe possibilidade devido à própria tarefa mais frequente (relatórios) que não dá espaço para isso.

Concluindo, as secretárias (E1, E3, E4, E6, E7 e E8) demonstram ter um papel autónomo e confiante nas tarefas que desempenham. Ainda para aprofundar este assunto, pretendeu-se conhecer a autonomia destas entrevistadas em introduzir inovação no trabalho, como a procura de ideias úteis ou outras formas de executar as tarefas. Na tabela 6 expõem-se estas experiências com a respetiva análise para, posteriormente, conceder-se um comentário geral do assunto.

Tabela 6: Autonomia para introduzir ideias novas no trabalho.

| E | Testemunho | Comentário |
|----|---|---|
| E1 | <i>“Procuro, dentro das regras instituídas, inovar, introduzindo alterações a documentos internos, muitos deles da minha autoria. Vou propondo alterações na apresentação da imagem e formatação de documentos.”</i> | Embora tenha sido a secretária a auxiliar a criação de documentos, esta sugere melhorias contínuas na documentação da entidade, respeitando sempre as regras. |
| E3 | <i>“Depende da estrutura. Existem estruturas organizacionais que permitem essa liberdade. Outras organizações são um bocadinho mais restritivas e como estão habituados aquele procedimento e só conseguem analisar se as coisas estão a correr bem se seguirem aqueles parâmetros. Acabam por ser um bocadinho mais avessas a novidades. Mas há sempre alguma forma de dinamizarmos algo.”</i> | Esta secretária é experiente em ambos os ambientes: quando a organização permite ou limita o colaborador na inclusão de ideias nos processos. Mas acredita que, mesmo com limitação, com tempo e cuidado a pessoa pode perceber quais as situações que podem ser alteradas, não tão rápido ou completamente como se pretende. |
| E4 | <i>“Há um projeto interessante da empresa em que decidi fazer algo novo: apresentar os 5 objetivos do meu patrão num cartão-de-visita para apresentar a empresa e também o meu patrão. Fiz isto completamente independentemente dele. Tinha imprimido os cartões e tudo preparado. Arrisquei um bocado.”</i> | A secretária tem liberdade para introduzir novas formas de desenvolver o trabalho e ser criativa, ainda que reconhecendo o risco existente, pois é um mercado de luxo que carece de cuidados na inclusão de inovação sem perder qualidade. |
| E6 | <i>“Estou sempre a alterar as minhas ideias com base em novas informações. Sou pró-ativa na procura de oportunidades e tento minimizar potenciais problemas, diante um esforço extra. Questiono ideias e abordagens convencionais. Sou muito contra aquelas abordagens tradicionais, porque acho que pode ser diferente.”</i> | Esta profissional é um exemplo contra o “sempre fiz isto deste modo”. Sempre que possível a secretária questiona, atualiza-se e procura incluir mudança no trabalho. |
| E7 | <i>“A vida evolui, os métodos evolui, a tecnologia evolui, tudo evolui. É bom procurar maneiras mais atuais e quase sempre mais fáceis de realizar as tarefas. Ao introduzirmos essas inovações e fazer de forma diferente, conseguimos mais rápido e ter mais espaço/tempo para outras coisas. Hoje em dia, com tantos equipamentos ao nosso dispor, conseguimos muito mais em menos tempo.”</i> | Outra profissional que considera que há sempre espaço para inovar e encara a procura de ideias úteis como algo fulcral para uma melhoria no desenvolvimento das tarefas diárias, destacando a importância dos equipamentos para facilitar o trabalho da secretária. |

| | | |
|----|--|---|
| E5 | <p><i>“Eu entrei nesta empresa há pouco tempo e havia formas de fazer as coisas que eu achava diferente daquilo que estava habituada. Se vejo que há forma mais prática ou tecnologia que facilite determinada tarefa vou em busca. Se não existe a ferramenta aqui falo com o departamento correto e sugiro, muitas vezes, eles dizem “Boa ideia nunca tínhamos pensado nisso”. Estando em contacto com as situações vamos nos apercebendo das necessidades.”</i></p> | <p>Esta secretária considera que não é <i>standard</i> e mantém a sua atenção para verificar se poderá incluir melhorias no trabalho. Também a empresa dá-lhe a possibilidade de, facilmente, aceder aos meios.</p> |
|----|--|---|

Fonte: Elaboração própria.

Nesta análise, as secretárias que anteriormente apresentaram ter um papel mais autónomo (E1, E3, E4, E6, E7 e E8) são precisamente as que demonstram ter liberdade para quebrar as normas organizacionais e implementar ideias à sua maneira e estão mais motivadas a propor sugestões, o que vai ao encontro do referido por Axtell et al. (2000) e Bindl e Parker (2010).

Por coincidência (ou não), as secretárias que têm mais dificuldades em ser autónomas e incluir mudança no meio laboral (E2 e E5), uma por motivos de rigidez por parte da organização e outra por motivos de limitação das tarefas, são aquelas que trabalham numa pequena empresa. As restantes 6 todas, que trabalham em grandes empresas, têm opiniões muito positivas acerca deste assunto.

De seguida, pretendeu-se conhecer a variedade do trabalho das entrevistadas, tendo sido possível estabelecer um padrão ligeiramente diferente nas tarefas das secretárias entre as pequenas e grandes empresas.

Por um lado, na micro ou pequena empresa este profissional é responsável por diversas atividades (E5 *“sou responsável por tudo... passa tudo pelas minhas mãos... a informação sai sempre por mim.”*). Paralelamente, é considerada uma pessoa multifunção, ou seja, que trata de tudo um pouco (E2 *“estou responsável pela parte da contabilidade (faturação, recebimento de clientes e pagamentos dos fornecedores), uma parte dos recursos humanos (estágios, férias, faltas e horários), uma parte da qualidade e área administrativa (atendimento telefónico e receção os fornecedores).*

A mesma situação acontece com a E5, como verificado: *“Todo o expediente de escritório: arquivo dos documentos da contabilidade, pagamento a fornecedores, salários, mapa de férias... arquivo dos dados de clientes, quer seja a nível informático quer seja em papel... secretario o Diretor e o sócio gerente. Também algumas coisas comerciais (newsletters para clientes), atendimento telefónico e presencial.”*

Neste caso específico, recordando que a sua empresa é de consultadoria financeira, a profissional está encarregue principalmente da tarefa de introduzir no sistema os dados mensais e informações bancárias dos clientes, para depois mensalmente produzir relatórios. A entrevistada

sente que está ocupada com tarefas que deveriam ser desempenhadas por outro profissional (E5 *“tenho fases em que estou lotada de trabalho a inserir dados financeiros do cliente no sistema. Se um dia isto cresce, dão-me a escolher ou escolho só a parte da assessoria e contratam alguém para inserir dados e eu passo o meu know-how para outra pessoa”*).

Considerando o anteriormente referido por Kanter (1988), o trabalho desta profissional é mais restrito, pelo que sugere que há um impedimento à secretária de desenvolver aptidões e tarefas que lhe permita ter uma visão geral da organização. De acordo com este autor, este tipo de limitação nas funções acaba por bloquear determinadas ações para a colaboradora desenvolver comportamentos intraempreendedores, como por exemplo: a facilidade de resolução de problemas, observação das alterações ao seu redor ou a melhoria das práticas organizacionais.

Por outro lado, numa grande empresa esta profissão aparenta ter uma dimensão maior (E3 *“um gabinete de 3 pessoas que faz assessoria a 2 diretores: Financeiro e Produção”*), as tarefas são variadas e rigorosas (E8 *“gestão da agenda, correspondência, reuniões, contactos. São muito variadas e muito exigentes*) e, ainda, em maior número (E7 *“são várias as funções, vou destacar as mais importantes”*). Nas afirmações seguintes é possível conhecer exemplos da variedade das tarefas:

E3 *“Desde tratamento de agenda, acompanhamento de reuniões, preparação de workshops/reuniões, organização de viagens, preparação de documentos, auditorias e respetiva documentação”*

E4 *“Atendimento de clientes, planeamento de viagens, planeio um pouco a vida privada do chefe, organização de eventos, tarefas relacionadas com o marketing e comunicação e tudo que esteja relacionado com os novos projetos.”*

E7 *“Trabalho diretamente com o CEO da empresa. Faço o acompanhamento próximo das atividades diárias dele: reuniões, preparação de documentos, o acompanhamento e gestão da agenda do administrador, atendimento presencial e telefónico, acompanhamento de visitas e marcação de viagens”.*

Como evidenciado nas seguintes afirmações, o profissional de secretariado está mais direcionado para o apoio e acompanhamento direto do chefe. Dada a variedade de trabalho, verifica-se que também é exigido mais conhecimento, como por exemplo o domínio de línguas estrangeiras (E3 *“70% do que escrevemos é em inglês, uma vez que temos que trabalhar diretamente com a sede na Alemanha. Mesmo as comunicações em português têm que ser traduzidas e também faço tradução”*).

Por consequência, este colaborador pode estar mais relacionado com assuntos de gestão, como verificado no caso da E6 que a sua função sofreu ligeiras alterações com a nova Direção (*“Quiseram aproveitar uma área que conheço bem. Funciono mais como o braço direito do Diretor Executivo, dou-lhe apoio na gestão porque ele é jornalista e não conhece bem. Então, controlo os*

custos da área da Direção (orçamental, deslocações, fotografia, colaborações, processos). É muita coisa”).

Em suma, é possível verificar que a variedade de trabalho das secretárias que trabalham numa grande empresa (E3, E4, E6, E7 e E8) é superior às restantes entrevistadas. Nestes casos, as tarefas aparentam ser mais amplas, permitindo-lhes ter uma visão holística da empresa, sempre próxima do nível estratégico, no qual lhes é exigido mais aptidões, como compreendido no capítulo da revisão literatura sobre este assunto. Os resultados deste grupo em análise sugerem que também a variedade do trabalho pode estar relacionada com o comportamento intraempreendedor, como defendido pelos estudos (Frese et al., 1996; Salanova & Schaufeli, 2008).

Por último, para o item contactos com o exterior foi possível encontrar um exemplo da ideia exposta na literatura sobre este fator, que defende o estabelecimento de contacto com indivíduos ou grupos fora da organização, nomeadamente a empresa da E2 que desenvolve *software* à medida das entidades:

“Temos vindo a tentar fazer um pouco disso. Fizemos um protocolo com o ISLA e temos ido lá fazer sessões de teste com alunos de várias áreas. Honestamente, no início aquilo não teve valor nenhum. Ultimamente, estão a ver realmente resultados. Há coisas básicas que, como são eles a fazer o software, não vêm isso como um problema, mas quem está de fora consegue identificar mais erros. Ouvir a opinião e ver a reação deles ajuda muito a melhorar o software”.

Esta secretária explicou que a empresa é avessa a inovações e sugestões do trabalhador, como foi possível já depreender pela análise feita até ao momento. Porém, a empresa demonstrou interessar-se por conhecer a opinião de alunos da Universidade, uma vez que reconhecem que quando se está focado no desenvolvimento de um *software* os colaboradores acabam por perder a sensibilidade para melhorar determinados pormenores. Deste modo, a opinião de grupo externo à organização assume uma grande importância, o que vai ao encontro do defendido por Kanter (1988): é necessário entrarmos em contacto com outras pessoas que vêm o mundo de forma diferente, sendo os contactos externos um importante ativador para a inovação.

Embora esta ação não incida diretamente no trabalho da secretária, aliás é mais relacionada com a empresa, caracteriza-se como uma experiência positiva pois estão a conseguir obter *feedbacks* positivos dos alunos acerca do *software*. Além disso, esta iniciativa pode ser um indício da vontade da empresa em mudar o ambiente de trabalho, começando por incluir sugestões do exterior e, quem sabe, futuramente incluir sugestões dos próprios colaboradores, influenciado o trabalho da secretária.

3.2.5 Contexto do trabalho

Embora nos fatores anteriores já tenha sido possível, inevitavelmente, conhecer um pouco da realidade da organização na qual as profissionais estão inseridas, o fator do “contexto do trabalho” pretende aprofundar este conhecimento através dos seguintes itens: prémios, recursos, liderança e clima de trabalho de grupo.

Relativamente à avaliação dos prémios, as respostas tiveram dois padrões: negativo e positivo. Existem empresas que não dispõem de oportunidades de promoção ou estas raramente surgem, como evidenciado no exemplo E1: “*A organização onde trabalho não é o melhor exemplo nesta área*”.

De entre as organizações às quais pertencem as entrevistadas, existe uma que, para além de não dar prémios, proporciona um controlo no trabalho. A E2 confessa que, recentemente, a política da empresa tem mudado e os superiores estão mais desconfiados e controladores “*fazem-nos sentir muito mais pressionados, portanto, fazemos exatamente a mesma coisa mas não fazemos com a naturalidade com que fazíamos antes*”. A entrevistada destacou que “*chegam a controlar os minutos*”, dando o exemplo que se saíssem 5 minutos antes da hora é-lhes dito que a contabilidade será informada para serem feitas regularizações. Isto leva a uma grande desmotivação das pessoas, como afirmado “*há vários aspetos que vão desmotivando e as pessoas deixam de ter iniciativa, vão fazendo apenas o que têm que fazer e mais nada*”.

Ambos os exemplos mostram que a empresa não utilizam os prémios como forma de motivação dos colaboradores, o que pode bloquear a iniciativa para estes contribuírem com o seu melhor desempenho. No último caso, a organização proporciona um clima rígido que desmotiva as pessoas e limita-as a fazerem apenas o que lhes é exigido, não podendo e, até mesmo, não querendo estas acrescentar valor à organização.

Ainda num padrão negativo em que a organização não dispõe de prémios, existe o caso da E6. Porém, a entidade dispõe de outra ferramenta para motivar a equipa. Os colaboradores estão sujeitos a uma avaliação e reconhecimento de desempenho desde há muito tempo, em que cada colaborador é avaliado individualmente pela chefia. Embora em termos remuneratórios a situação esteja parada, a empresa reconhece o trabalho e mérito das pessoas através de outro meio, constatado pela E6 “*Ultimamente prémios não temos, mas em termos de reconhecimento existe e uma boa avaliação de desempenho*”. Além disso, a entrevistada compreende as dificuldades em dar prémios, dado o contexto atual do país e das empresas, referindo que esta dificuldade é, sobretudo, notada nos jornais e a publicidade.

Em síntese, uma entidade com um sistema eficaz procura alguma forma de poder compensar e estimular a atividade e a iniciativa dos colaboradores. Neste último caso a empresa optou pelo reconhecimento, quando a nível monetário não tinha condições. Deste modo, conseguem que colaboradores se mantenham motivados para continuar e melhorar o próprio trabalho, como referido na literatura.

Similarmente, existem outros exemplos de empresas que apostam na atribuição de prémios. Na empresa da E3 não só existem prémios, como também existe uma iniciativa dedicada à tecnologia em que são atribuídos prémios anuais ao colaborador que tenha dado ideias para o processo produtivo. A entrevistada dá o exemplo da otimização através da poupança de custos ou redução de tempo, referindo que *“é muito relevante pois trata-se de uma empresa produtiva”*. A profissional refere que isto também acontece com noutras áreas, desde que *“algum projeto ou ideia que venha em papel e tenha pés para andar”*. Para além das pessoas serem recompensadas financeiramente, também existe uma notificação para os colaboradores, de modo a informar o que a pessoa fez *“existe mesmo um nome para o prémio e toda a empresa fica a saber.”*

Na entidade da E5, a profissional afirma que esteve 2 anos em que lhe cortaram o subsídio porque a empresa estava numa situação muito má, mas recentemente com o crescimento da empresa, recebeu prémios anuais devido ao acréscimo de trabalho e por ter acompanhado sempre a empresa *“Viram que tive um acréscimo de trabalho enorme e então resolveram dar um prémio. Fiquei muito contente, porque ajudei a empresa num momento difícil e mantive-me lá”*. Ou seja, a organização entendeu que a secretária fez um sacrifício ao mesmo tempo que o trabalho aumentou. Esta atitude influencia, sem dúvida, a motivação e felicidade da pessoa.

Outro exemplo é o caso da E7, em que a secretária afirma que *“por aquilo que tenho observado eu julgo que a empresa tem dado oportunidades a quem trabalha”*. Porém, a mesma indica que ouve algumas pessoas a queixaram-se que a empresa não dá oportunidades. Contudo, a entrevistada apresenta uma opinião diferente, considerando que a empresa tenta reconhecer os talentos e o mérito e, ainda, dá oportunidade às pessoas de mudarem de função, como citado:

“Mesmo quando fazem um trabalho que poderia ser criticado, acho que organização tenta sempre encontrar uma alternativa mais adaptada às competências e capacidades das pessoas... julgo que as pessoas não se podem queixar do contrário, tentando ser neutra na minha observação.”

Ou seja, nesta empresa há promoção quando o trabalho corre bem e quando, às vezes, o trabalho numa função corre mal a pessoa muda para outra e não é despedida. Através desta ação, a entrevistada refere que *“vejo a preocupação da organização em premiar o mérito, mas também tentar encontrar funções para as pessoas que eventualmente não tenham mostrado o perfil para o qual estavam a desempenhar”*.

Resumidamente, estes exemplos permitiram compreender que as oportunidades de promoção aumentam a motivação das pessoas. As organizações que apresentaram um sistema de recompensas com base no *feedback* e incentivos baseados em resultados, estimula a atividade empreendedora dos colaboradores, ficando estes mais felizes e motivados para assumir riscos na atividade empresarial, o que coincide com o referido na literatura (Hornsby et al., 1993; citado por Stam et al., 2012).

De seguida, os recursos que a organização disponibiliza aos colaboradores também são importantes. Para este item, é possível apresentar um exemplo relativamente positivo (E1) e outro altamente positivo (E3) dos testemunhos recolhidos.

No caso da E1 a pessoa refere *“Não nos podemos queixar... mas temos todas as ferramentas necessárias... Os gabinetes são bons e não há nenhum dedo apontar”*. A secretária dá o exemplo de quando o edifício recebe um evento a internet torna-se mais lenta, mas quando avaria um computador compra-se logo outro para substituição. A única questão que desmotiva mais a colaboradora é o facto de a entidade cada vez menos apostar na formação das pessoas, como evidenciado:

“Aqui na casa, muitas vezes, nós é que temos que exigir formação individual porque a formação a nível de higiene e segurança no trabalho é obrigatória por lei. Mas a nível individual eu é que tenho que procurá-la e propor-me. Só nesse caso que gostaria que houvesse algum tipo de mudança”.

A secretária demonstrou algum descontentamento porque considera que a sua posição não é *“estranque”* na organização e que a formação é importante para acompanhar as evoluções. Porém, *“como formação implica gastar dinheiro além do que é obrigatório, as entidades estão a retrain-se um bocado”*.

Na situação da E3 é indicado que as condições de trabalho são ótimas, como verificado no seu testemunho:

“Tenho acesso a todos os materiais e recursos que preciso... No gabinete as pessoas estão disponíveis e auxiliam. Há uma receção ao novo colaborador muito bem definida... Tenho um plano de formação de 6 meses, o que numa empresa nacional era impensável”.

A secretária apresentou-se muito contente com o plano de formação definido para o seu cargo, que de 2 em 2 semanas é verificado pela chefia e adaptado de acordo com os módulos que vão sendo concluídos. Neste caso é notada uma maior preocupação desta entidade, do que a anterior, na disponibilização de todos os recursos possíveis para a colaboradora desenvolver o seu trabalho.

Em ambos os exemplos as secretárias tinham boas condições a nível de recursos físicos (escritório, computador, material), porém verificou-se diferenças na formação investida das colaboradoras entre organizações. De acordo com Hornsby et al. (2002), os recursos influenciam a vontade da pessoa para tornar-se intraempreendedor, no sentido que estes podem incentivar a experimentação de outros comportamentos. Se a formação for considerada um recurso, a E3 demonstrou estar mais motivada e com mais confiança do que a E1. Neste sentido, a secretária E3 pode sentir-se mais confiante para desenvolver comportamentos intraempreendedores.

A liderança existente na organização das secretárias também foi estudada. Na tabela 7 abordam-se as diversas relações entre líder e profissional de secretariado.

Tabela 7: Análise dos testemunhos sobre o líder no trabalho.

| E | Testemunho | Comentário |
|----|---|--|
| E1 | <p><i>“A maior parte dos líderes quando estamos no topo é muito ambíguo, no sentido em que realmente nos dão reconhecimento, dão-nos muitas palmadinhas nas costas e sentem a nossa falta. Mas ao mesmo tempo quando, por uma falha própria, não conseguimos realizar alguma situação, muitas vezes, temos as costas largas... Acabamos por ser o bode expiatório, porque os nossos chefes ou a grande maioria deles, não assumem os próprios erros Então, é mais fácil.”</i></p> | <p>A entrevistada indica que esta situação já lhe aconteceu: houve um erro e dizem que foi administrativo, quando não tinha sido. Neste caso, a pessoa chama a atenção para a forma como o seu líder lida com os próprios erros. Embora este dê elogios, seja à frente de quem for, quando alguma coisa não corre bem, esta profissional é considerada o “bode expiatório” perfeito.</p> |
| E2 | <p><i>“O nosso gerente faz-nos sentir como um pouco lixo. Não dá liberdade, chega, manda e, mesmo que esteja errado, a pessoa tem que fazer e nem pode respirar. Se o líder mudasse, as coisas mudam radicalmente.”</i></p> | <p>Tem-se vindo a notar esta profissional tem um ambiente diferente. Verifica-se uma mentalidade rigorosa na empresa, transmita pelo líder. Este não dá espaço aos colaboradores e fá-los sentir de forma inferiorizada.</p> |
| E3 | <p><i>“Existe não só o apoio do líder para dar sugestões, como também o incentivo. Se houver algum procedimento que vejam que pode ser melhorada ou simplificado, são 100% ouvidos é uma questão de apresentar os argumentos e as situações são analisadas.”</i></p> | <p>Este líder assume outra postura: dá liberdade e incentiva as pessoas a colaborarem. Ainda que a suas ideias devem estar devidamente fundamentadas, a contribuição das pessoas é bem-vinda e, posteriormente, analisada.</p> |
| E4 | <p><i>“O meu chefe dá-me liberdade para desenvolver as minhas capacidades. Dá-me bastante autonomia, até mais do que às vezes eu própria quero. Às vezes gostaria de ter mais a segurança de tê-lo ao lado, mas ele viaja muito.”</i></p> | <p>A profissional tem bastante autonomia e liberdade, mas em demasiada pode prejudicar um pouco porque a pessoa sente falta de segurança. Por outro lado, obriga que a secretária seja independente e “desenrascada”.</p> |
| E5 | <p><i>“Ele sabe que qualquer dúvida pergunto-lhe se está bem, faço, mostro e não mando sem ele dar o último aval. Já estamos habituados assim e já há aquela relação de confiança. Também o chefe já tem feito cartas e eu dou sugestões e ele reage bem.”</i></p> | <p>Existe uma relação de confiança e comunicação entre o líder e a profissional. Este reage de forma positiva às sugestões por parte da secretária, pois às vezes são pequenas coisas que de quem vê de fora tem outra visão.</p> |
| E6 | <p><i>“Apoia e diz que eu sou a porta-voz dele. Se tiver alguma dificuldade eu transmito e resolvemos,</i></p> | <p>Mais um exemplo de uma relação com bastante comunicação, em</p> |

| | | |
|----|---|---|
| | <i>sempre falando um com o outro. O apoio dele é fundamental para agir com esta forma mais autônoma.”</i> | que o líder e a secretária discutem abertamente as dificuldades, procurando uma solução comum. A profissional reconhece a importância deste comportamento para o desenvolvimento autônomo do seu trabalho. |
| E7 | <i>“Trabalho com uma pessoa que me dá a corda toda, que nos vai dando responsabilidade à medida que vê que nós conseguimos assumir. Eu diria que isso determina muito a quantidade de funções e responsabilidades que assumo todos os dias.”</i> | Este líder também é apologista da liberdade no trabalho e delegar tarefas para a profissional ir adquirindo responsabilidades. A secretária referiu que o seu líder é uma pessoa incrível e que trata as pessoas com bastante respeito. |
| E8 | <i>“Eles têm a forma como gostam de ser organizados e nós temos uma linha muito tênue onde podemos avançar e se as sugestões que damos podem ser bem recebidas. Eu tinha determinadas práticas na outra empresa que eu sei que nesta não posso aplicar, tentei fazê-lo e senti resistência e foi-me dito diretamente que gosta de determinado modo e uma pessoa vai se adaptando. Este líder dá-me liberdade, mas não me incentiva as sugestões. Se o faço e ele acha boa ideia, anui e permite-me dar seguimento”.</i> | Todos os líderes são diferentes no método de trabalho e organização próprios, sendo que esta profissional de secretariado teve que se adaptar a esta realidade, que era diferente da que estava habituada. O líder ainda não pede sugestões, mas a secretária explicou que provavelmente deve-se ao facto de ainda não estar na empresa há muito tempo, mas ela começa a subentender as coisas que não lhe são ditas. |

Fonte: Elaboração própria.

Através da tabela acima referida, é possível verificar que a maior parte dos líderes assume um estilo de liderança participativa, com a exceção da E1 e E2 que vivem uma experiência menos boa no seu percurso profissional. No caso da E1 esta passa por uma situação de bode expiatório, na qual o líder não lida bem com os próprios erros e atribui a falha à secretária. No caso da E2, o líder impede que a secretária tenha liberdade no trabalho, assumindo uma posição controladora e de menosprezo. Esta entrevistada afirma que se o líder mudasse, o ambiente da organização mudaria radicalmente. Ou seja, as características do ambiente desta organização que têm sido vistas até ao momento podem estar relacionadas com o tipo de liderança.

A liderança participativa da chefia das restantes secretárias (E3, E4, E5, E6, E7 e E8) é um dos motivos apontados para que estas possam ser mais capazes de aumentar as contribuições para o intraempreendedorismo, como referido por De Jong (2007).

Como verificado nos testemunhos, este tipo de liderança envolve processos de decisão, nos quais as secretárias podem contribuir nas decisões dos líderes e têm autonomia para orientar as suas próprias tarefas, o que corrobora o exposto por Axtell et al. (2000; citado por Stam et al., 2012).

Relativamente ao clima de trabalho de grupo, que engloba a maneira como a equipa desenvolve o seu trabalho e o ambiente em que cada secretária está inserida, também foi alvo de análise. Para este item, será apresentado cada caso individualmente.

No caso da **E1**, ela indica que trabalha essencialmente sozinha no gabinete, mas que trabalha com todos os colegas diariamente. De um modo geral, os colegas tentam ser cada vez mais autónomos e não necessitar de ajuda e, segundo a opinião da entrevistada, num departamento em que todos trabalham para o mesmo objetivo as pessoas têm cada vez mais necessidade de se individualizar, como evidenciado *“noto a tendência para cada um ser autónomo... isso nota-se mais em pessoas que estão cá há menos tempo. Já trazem o chamado sangue novo e, muitas vezes, trabalham muito individualmente e não tanto em grupo”*. Quanto às sugestões, é sempre possível fazê-lo, sempre que direcionadas ao Diretor Executivo.

Para a **E2** a equipa de trabalho está limitada pelo controlo, o que faz com que as pessoas não consigam ser autónomas ou se tentarem podem ser penalizadas, como referido *“por muito que a gente queira ser autónoma, não deixam criar e ter asas para o que for. Se quisermos ser ou ir contra algumas coisas que nos tentam impor, vamos ter problemas”*. É indicado que as pessoas não estão incentivadas e aprender com os erros, concluindo que *“aliás, nós estamos cada vez mais desmotivados”*. Nesta organização nem sempre as sugestões são bem vistas pelos superiores, mas a entrevistada refere *“vai-se tentando dar sugestões”*. Contudo, a secretária considera que a empresa poderia evoluir a vários níveis, mas quanto mais prenda menos possibilidade há para querer andar, existindo uma política muito marcada pela negativa, como referido:

“A partir do momento que estão a pôr mais regras e não valorizam, fazem sentir as pessoas descartáveis que chega a um ponto que nem estão para se chatearem. É fazer o trabalho e pronto. A empresa tem um estilo tradicional e os colaboradores tentam alterar essa política, mas não dá”.

O ambiente que a **E3** trabalha é completamente antagónico, pois é mencionado que os líderes, chefes e responsáveis promovem junto dos colaboradores a ideia do dinamismo, proatividade e estão disponíveis para receber informações e propostas, sem problema. Através da sua experiência em empresas nacionais e multinacionais, a entrevistada destacou que esta atitude da empresa que trabalha atualmente acontece muito especificamente por ser uma multinacional alemã:

“Notei muito este cariz de incentivo e proatividade e de fazer com que haja aquela sensação de pertença “esta empresa também é um bocadinho nossa... Este processo está melhor porque eu ajudei... Aquilo passou a ser mais simples porque dei o meu input”.

De acordo com o que lhe aconteceu nas empresas de cariz nacional, a entrevistada teve a sensação que existe receio de dar valor e autonomia ao funcionário, sem percebendo o porquê, como referido *“acho que há um entrave em dizer “isto aqui também é teu, vamos trabalhar os 2 no mesmo sentido”. Optam mais por ter tudo controlado, terem a certeza que aquela pessoa não faz mais do que está previsto”*.

Ainda relativamente à empresa atual, a entrevistada refere que a equipa de trabalho está autorizada a aprender com os erros, desde que não tenha sido feito de forma intencional ou pela falta de cumprimento dos procedimentos de segurança. Deste modo, *“é tratado e verificado para evitar que aquele erro volte acontecer, mas ninguém é posto na rua à 1ª... É aceite... as pessoas como são incentivadas a melhorar correm maior risco de erro”*. Todavia, a entrevistada indica que se algo acontecer por não ter-se cumprido os procedimentos de segurança *“é uma falha muitíssimo grave e não se trata da direção querer ou não ser simpática com o funcionário porque é pôr em risco a vida de alguém ou dele próprio, isso não é aceitável.”*

No exemplo da **E4**, os colegas de trabalho são mais calmos do que pró-ativos, sendo que a entrevistada refere *“às vezes até considero que sou mal vista por ser pró-ativa.”* Quanto às sugestões, a profissional indica que as pessoas podem participar com sugestões, uma vez que a chefia reage bem, sendo apenas necessário ter em consideração o dinheiro e a ocasião *“Há sempre coisas que podemos melhorar. O meu patrão é bastante compreensivo nesse sentido. Temos que ver se há dinheiro para mudar e se o tempo é o indicado, mas ele reage muito bem.”*

No caso da **E5**, a equipa de trabalho é pequena mas é referido que algumas pessoas são pró-ativas *“há um bocadinho de tudo”*. Também existe espaço para dar sugestões e partilha de ideias *“como a empresa é pequena, acabamos por discutir os assuntos. Se surgir alguma ideia, eu dou”*. Quanto aos erros, normalmente as pessoas aprendem e não há uma política rígida de penalização.

Relativamente ao contributo da **E6**, é partilhado que na sua empresa as pessoas são muito informais, devido ao meio em que se encontram (jornalístico), tendo sido dado o exemplo de que toda a gente é tratada por tu, independentemente do grau académico, como referido *“no meio jornalístico é tudo muito informal, mesmo os diretores”*. As pessoas podem disponibilizar sugestões e são autónomas, dado a própria área de negócios *“tem mesmo que procurar notícias, investigar e ter autonomia para isso”*, ainda que existam sempre regras e uma hierarquia a cumprir *“cada pessoa tem um chefe, mas independentemente disso, têm que ser autónomas porque se não a empresa não progride e sobretudo num jornal.”* Simultaneamente neste ambiente, as pessoas estão autorizadas a errar e falam abertamente sobre o assunto.

A **E7** indica que, pelo que se apercebe do ambiente na empresa, algumas pessoas com o tempo, principalmente aquelas que já estão há bastante tempo, tendencialmente vão perdendo a iniciativa de continuar a adotar características intraempreendedoras. Todavia, a empresa combate esta situação, como referido:

“A empresa e a administração tentam constantemente voltar a motivar as pessoas e chamar a atenção da necessidade de as pessoas manterem-se pró-ativas, dinâmicas e a fazerem sugestões de melhoria contínua”.

Na opinião da secretária é essencial que as pessoas mudem de função ou procurem a mudança na sua vida porque quando se faz a mesma coisa durante muito tempo é possível *“cair na tentação de nos acomodarmos e eu vejo um bocadinho isso”*.

A profissional observa que *“as pessoas mais novas são mais energéticas e pró-ativas”*. As outras também o conseguem ser, mas com um esforço para se manterem assim e, ainda, há outras que não o conseguem mesmo. Na vertente das sugestões, a secretária informa que em diversas situações é possível disponibilizar sugestões de melhoria para a empresa *“ele [o líder] sugere ou dita a forma como algo deve ser feito, mas, em muitas outras situações, ele dá espaço para que seja eu a decidir como devo fazer e, por vezes, dar opiniões de assuntos que ele está a tomar”*.

Por último, existe espaço para a aprendizagem com os erros, pois *“a organização vê os erros como algo natural em todas as pessoas e equipas”*. No entanto, é necessário tentar evitar cometer os mesmos erros e arranjar solução para os problemas, isto é mais importante na otimização, não valendo a pena ficar no erro, está feito e não há nada a fazer. A secretária partilha que o pensamento da empresa consiste em *“é mais importante a gente tentar encontrar uma solução para remediar esse erro e naturalmente evitar de voltar a cometê-lo”*.

Na empresa da **E8**, a equipa envolve muitas pessoas mas são autónomas, mais do que qualquer organização que esta profissional passou, referindo que *“se houvesse grupos de pessoas dependentes de outros, o trabalho não se desenvolvia e a atividade é exigida que tudo seja no imediato”*. A entrevistada acrescenta que quando as pessoas são contratadas já sabem o que vão fazer, entram com *know-how* e experiência e chegam para executar. Em caso de dúvidas, têm sempre os superiores, mas, muitas vezes, as decisões têm que ser tomadas ao minuto. Também as pessoas podem participar com as suas sugestões, aliás esta empresa tem um método específico para os colaboradores partilharem a opinião *“temos uma caixa de sugestões na entrada para todos os colaboradores”*.

Mais, as pessoas podem errar e a entrevistada refere que há consciência que *“quando a pessoa tem que tomar iniciativa e de acordo com as situações que são imprevisíveis aí há mais risco e erro eminente”*. Todavia, é indicado que por aquilo que a profissional se apercebe na sua função e pelos departamentos que passa, as pessoas não estão insatisfeitas *“as pessoas sabem que estão seguras e sabem que não há riscos, que estão sempre protegidas e há uma margem de erro que é tolerável”*.

O clima de trabalho de grupo é importante porque determina o comportamento dos indivíduos. Em síntese, todas as secretárias aparentam estar inseridas um clima favorável que engloba a participação ativa dos colaboradores, nomeadamente falar, levantar questões ou propor ideias

sem medo de consequências negativas, ainda que haja uma consciência acerca de erros repetidos e intoleráveis.

A única exceção acontece com o caso da E2. Tendo em conta o referido por Axtell et al. (2000; citado por Stam et al., 2012), é possível verificar que as normas e os valores do grupo de trabalho desta empresa desvaloriza o intraempreendedorismo e, por consequência, existe um bloqueio para os indivíduos pertencentes a esse grupo serem acionados para comportamentos intraempreendedores. Como a própria secretária indica, as pessoas já não valorizam a situação e apenas ficam desmotivadas.

3.2.6 Colaboradores intraempreendedores

Para concluir as entrevistas, pretendeu-se conhecer a opinião das secretárias sobre se se considerariam um colaborador intraempreendedor, tendo em conta a definição:

“Um colaborador intraempreendedor é aquele que procura oportunidades por iniciativa própria, de modo a melhorar o seu desempenho e o da própria entidade”.

A primeira entrevistada está na organização há 17 anos, pelo que refere que *“tenho procurado ser inovadora e reinventar-me, até porque já me propuseram desafios que obrigaram que eu me superasse e até saísse da “redoma” do meu cargo”*. A secretária referiu que vai lidando com eventos de extrema importância para a empresa, nos quais a capacidade de se superar a si mesma é necessária. Ao finalizar, destacou uma importante característica, independentemente da área, o brio profissional *“temos que ter brio naquilo que fazemos. Se foi aquilo que decidimos fazer, temos que dar o nosso máximo... para não sentir que deixamos coisas por fazer”*.

A segunda entrevistada referiu que *“considero mas não me dão permissão para ser muito intraempreendedora”*. A colaboradora tem uma personalidade pró-ativa, mas o ambiente organizacional impede que esta seja desenvolva comportamentos intraempreendedores, como foi possível verificar ao longo da análise dos fatores.

A terceira entrevistada acredita que seja intraempreendedor e justifica que, após alguns anos de experiência, a sua própria personalidade e profissão são responsáveis por esta atitude, como referido no seu testemunho:

“Na minha vida profissional nunca me senti bem em chegar à organização e aceitar os métodos e procedimentos tal como eram. Sempre um bocado pela minha personalidade e não só pela minha atividade profissional, o chegar e ficar por ali acho que não funciona”.

Isto porque a secretária considera que há sempre coisas a melhorar, situações que podem ser revistas, otimizada e dinâmicas que podem ser criadas, mesmo dinâmicas interdepartamentais

que podem ajudar. Neste âmbito, a entrevistada destaca a profissão no sentido que é uma área que não está circunscrita a 2 ou 3 pessoas pois envolve toda a organização, principalmente numa PME *“Então ai esta profissão tem uma abrangência ainda maior. É mesmo o elástico entre departamentos”*.

No entanto, da experiência na PME nacional nos últimos 5 anos, referiu que existiam barreiras que gradualmente as pessoas iam reduzindo, mas que implicava muita luta e empenho do colaborador, como evidenciado *“Acaba por desmotivar o colaborador porque parece que está a lutar contra tudo e todos quando na realidade se devia estar a lutar em função de um bem comum a melhoria da empresa”*. A secretária reforça a ideia, já partilhada, de que sentiu a existência de barreiras e o receio dos líderes de dar algum controlo aos colaboradores maior parte nas PME de cariz nacional.

Para além destas, a entrevistada acredita que existe um fator principal *“também depende muito do líder, sem dúvida”*. Partindo da sua experiência nas multinacionais, a secretária afirma que os líderes são portugueses, mas criados *“naquela cultura e dinâmica, empenho, objetivo e amor à camisola, que acabam por se adaptar e responder aquilo que a organização pede”*. Ou seja, as pessoas acabam por ser influenciadas pela cultura da própria empresa.

A quarta entrevistada afirma que sim, devido à sua experiência intercultural e personalidade aberta, como evidenciado:

“Por crescer em Portugal, trabalhar na Alemanha e ter contacto com a cultura espanhola, acho que me abriu os olhos de que as coisas funcionam diferente nos outros países e nós temos sempre aprender uns dos outros e a minha personalidade aberta e comunicativa ajuda nesse sentido”.

Quanto à quinta entrevistada, a pessoa considera-se intraempreendedora, mas reconhece que existe limitação pelo tipo de trabalho que está a desenvolver *“se houvesse mais oportunidades, ainda conseguia fazer mais coisas, porque aquela parte de inserção de dados é uma atividade rotineira que me ocupa muito tempo e não me deixa margem para fazer outras coisas”*. Acrescenta que imaginar-se-ia mais ligada à área da Gestão, Marketing e funções de assessoria de administração.

A sexta entrevistada preferiu abordar este assunto utilizando a última avaliação que a chefia desenvolveu acerca do seu trabalho, nomeadamente nas competências técnicas o chefe avaliou que *“revela excelência na execução das tarefas, trabalha com rigor e conhece bem as áreas da empresa”*. Na opinião da profissional, considera que *“procuro sempre no dia-a-dia fazer bem as minhas tarefas, tenho brio profissional e tento desempenhar o melhor que posso e sei”*.

Relativamente à sétima entrevistada, esta indica que tenta ser uma profissional intraempreendedora. Apesar de esta secretária ter pouca experiência na profissão, espera que passado 5 anos continue a ter estas características e a trabalhar todos os dias da mesma maneira

que tem trabalho, pois quando sentir que não encontra motivação para continuar a fazer as coisas desta forma, tentará mudar de função. Como já indicado, esta empresa dá essa possibilidade aos colaboradores. Porém, a entrevistada indica que, mesmo assim, alguns colaboradores referem “A minha empresa não me motiva”. A secretária tem uma opinião muito diferente, como evidenciado:

“Acho que o mais importante é nós nos motivarmos. Quando eu não encontrar essa motivação para fazer bem, de forma dinâmica, de forma empreendedora e de forma contributiva para a empresa, acho que eu mesma tentarei encontrar outra coisa para mim e ali eu tenho visto isso”.

Através desta afirmação é possível verificar que existe uma cultura própria da organização de motivar as pessoas que, por vezes, não encontram motivação necessária nas tarefas do dia-a-dia, então tentam procurar dentro da empresa algo que as faça voltar ao início. Neste assunto, a entrevistada encara esta ação como positivo e aceita que a mudança é algo natural nas profissões das pessoas, não se pode estar estagnado “*acho que faz parte da carreira das pessoas dentro da área ou fora da área. Estamos sempre a tempo de mudar e aprender a fazer outras coisas*”.

Por último, a oitava entrevistada indica que “*todos os dias aprendo um pouco e todos os dias me estímulo mais e melhor... Todas as empresas por onde passei sempre tive poder e autonomia para fazer, tomar decisões, executar tarefas e dar sugestões*”, pelo que se considera uma profissional intraempreendedora, partilhando a seguinte opinião:

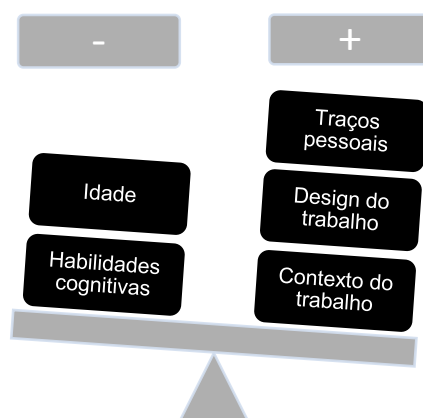
“Creio que também depende das pessoas. Há pessoas que se limitam a fazer exclusivamente aquelas tarefas e chega aquela hora e vão se embora e ficam muitas coisas por fazer quando se pode fazer um pouco melhor. Está nas nossas mãos, portanto, é livre arbítrio. Nós temos o poder de decisão de acordo com as permissões que nos são dadas.

Em síntese, todas as entrevistadas afirmaram que são intraempreendedoras por motivos diferentes. Este item permitiu resumir os casos estudados. No capítulo seguinte será possível encontrar uma breve discussão dos resultados expostos.

3.3 Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados, é importante refletir sobre alguns dados. Na generalidade, foi possível compreender que todos os fatores identificados na literatura foram considerados pertinentes neste contexto em estudo. Porém, no grupo de entrevistadas os fatores “traços pessoais”, “*design* do trabalho” e “contexto do trabalho” pareceram ter mais influência e os fatores “idade” e “habilidades cognitivas” aparentaram ter menos influência na iniciativa das secretárias desenvolverem comportamentos intraempreendedores. A figura 6 ilustra a ideia percebida com o desenvolvimento do trabalho.

Figura 6: Peso dos fatores influenciadores do intraempreendedorismo neste grupo de secretárias entrevistadas.



Fonte: Elaboração própria.

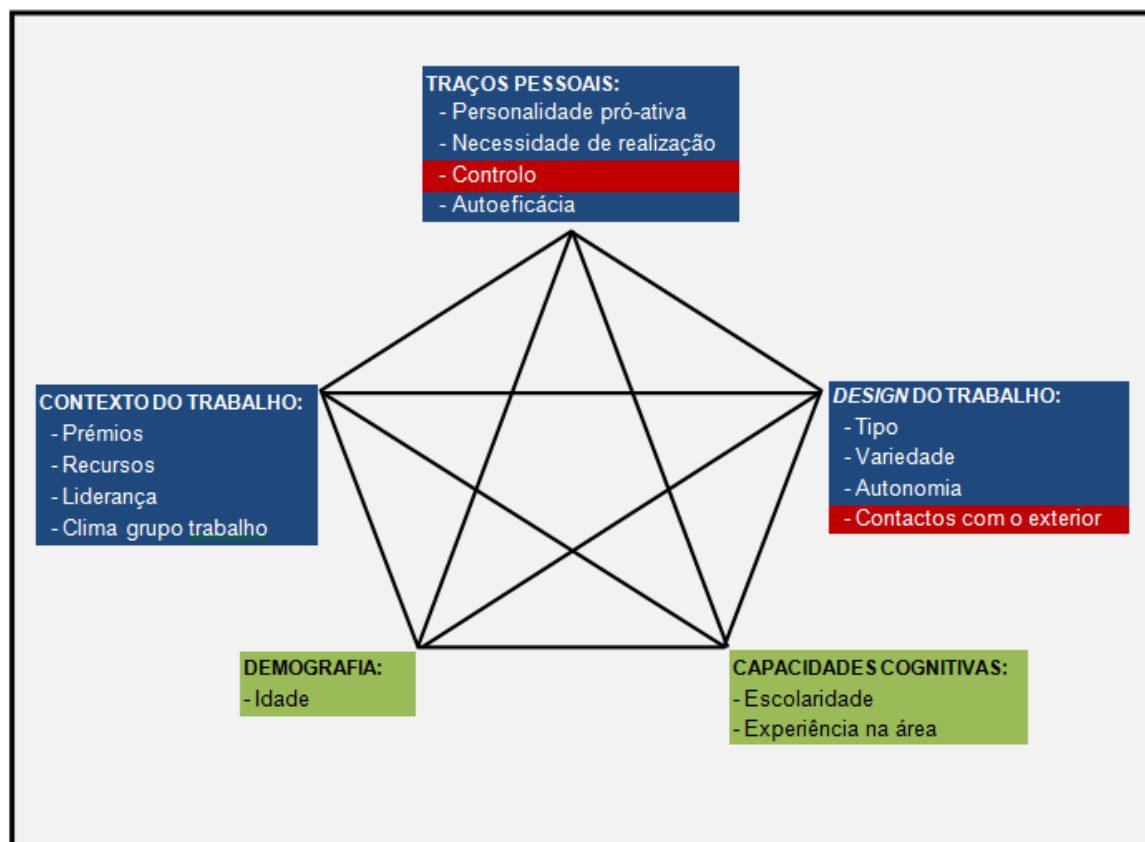
Os resultados obtidos com estas entrevistas parecem indicar a existência de uma relação entre os 3 fatores identificados, não sendo possível referir que um tenha tido mais peso ou uma influência mais preponderante, do que outro. Há uma interdependência entre eles. Verificou-se, igualmente, que, como a categoria de fatores é constituída por subfatores, cada um destes também tem influência.

Para além disso, os itens/subfatores dentro de cada fator cruzam-se muito, pelo que determinadas análises acabam por interligar-se e tocar em outros itens, ou seja, é muito difícil de separar completamente os subfatores uns dos outros pelo que ao analisarmos uns, estamos de certo modo, a tocar noutros também.

Paralelamente, aconteceu que alguns itens (controlo e contactos com o exterior do fator traços pessoais e *design* de trabalho, respetivamente) pareceram ser neutros no que concerne à influência dos colaboradores em se tornarem intraempreendedores. Esta situação pode ter acontecido porque nas entrevistas estes itens não foram abordados com grande pormenor, não assumindo tanta importância quanto os outros que se destacaram nos testemunhos do grupo em estudo. Será, sem dúvida, um aspeto a explorar em futuras investigações.

Para resumir os fatores do intraempreendedorismo estudados, apresenta-se o esquema seguinte, sendo que a cor azul representa os fatores que aparentam influenciar mais, o vermelho aquele que pareceu ter uma influência neutra e a cor verde significa os fatores que sugeriram não ter tanta influência na adoção de comportamentos intraempreendedores.

Figura 7: Esquema da relação dos fatores e respetivos itens (azul – mais influência, vermelho – neutro, verde – menos influência).



Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados obtidos também nos pareceu que a dimensão das organizações onde as entrevistadas exercem a sua atividade profissional tem influência na sua capacidade empreendedora:

- Nas grandes empresas em estudo (caso da E3, E4, E6, E7 e E8) parecem existir mais elementos potenciadores do intraempreendedorismo, como o *design* do trabalho, nomeadamente o tipo, variedade e autonomia destas profissionais. O contexto de trabalho também foi diferente. Constatamos a existência de uma chefia com mente mais aberta e um ambiente de reconhecimento profissional, prémios, liberdade e confiança, pelo que as secretárias demonstraram ser mais intraempreendedoras. Estes elementos potenciadores do intraempreendedorismo vêm ao encontro dos resultados obtidos com a revisão da literatura. Ainda, este conceito foi, inicialmente, abordado nas grandes empresas, o que poderá eventualmente explicar que seja mais fácil a implementação destes ambientes nestas empresas.

De acordo com a informação anterior, a E2 e E5 da micro/pequena empresa são exemplos em que as secretárias deparam-se com mais dificuldades para assumirem comportamentos intraempreendedores, ainda que a E1 de uma média empresa tenha demonstrado ser um caso

relativamente neutro. Tendo em conta que os casos das 2 primeiras entrevistadas (2 e 5) coincidem com alguns elementos inibidores estudados na literatura, será feito um breve resumo de cada situação:

- O desempenho profissional da E2 é limitado pelo contexto do trabalho. Como se trata de uma empresa relacionada com as tecnologias, à partida, poderia aceitar mais facilmente um ambiente de inovações e mudanças. Contrariamente, esta organização é caracterizada ao longo do trabalho como aquela que não apoia os seus colaboradores, a chefia cria regras restritas, não dá espaço para sugestões, os colaboradores não podem partilhar as ideias, ter iniciativa ou alterar a forma de trabalho. Embora a secretária tente ter iniciativa de dar sugestões e ser pró-ativa, a empresa desincentiva esse comportamento. Se a pessoa for mais pró-ativa ou tentar elevar as suas capacidades é mal vista. Importa não esquecer que a pessoa não está a desempenhar a função que realmente gostava – pretende seguir a área da contabilidade. Este fator do *design* do trabalho pode também contribuir para a sua desmotivação. Não obstante, esta empresa é um exemplo das empresas que inibem o intraempreendedorismo, como referido no enquadramento teórico.
- No caso da E5, embora haja um contexto de trabalho melhor do que a secretária anterior (a chefia dá liberdade, há partilha de sugestões e não tanta rigidez), o tipo de trabalho que a colaboradora desenvolve está a ser limitativo. Esta secretária desenvolve tarefas muito gerais e que não são necessariamente do seu cargo. A entrevistada gostava de ter mais responsabilidades, estar mais relacionada com a gestão e *marketing*, mas a dimensão da empresa não o permite. Constata-se que a entrevistada não está satisfeita com o *design* do trabalho, existe alguma desmotivação e conformismo, o que faz com que a pessoa comece a “desligar-se” de tentar adotar um comportamento intraempreendedor. Neste caso, também o fator dos traços pessoais pode estar a influenciar, dado que a pessoa ao estar conformada já não está a tentar desenvolver uma personalidade pró-ativa.

Ainda é possível estabelecer a ponte deste trabalho com investigações existentes neste âmbito, mas que abordaram os fatores do intraempreendedorismo de outra perspetiva. Rigtering e Weitzel (2013) referem que o *design* e contexto de trabalho são de particular interesse para os gestores que procuram melhorar o nível de intraempreendedorismo, uma vez que estes fatores podem ser influenciados pelas políticas organizacionais e ações de gestão. O estudo de Rigtering e Weitzel (2013) investigou, através de um questionário a 176 colaboradores de empresas holandesas, apenas a forma como o fator “contexto de trabalho: formal ou informal” influencia o comportamento do colaborador. Os resultados indicam que fatores organizacionais formais (participação horizontal e a disponibilidade de recursos) afetam o comportamento intraempreendedor dos trabalhadores, mas também destacam fatores informais (a confiança no líder). Os autores também consideram que a iniciativa pessoal e não tanto a assunção de riscos, desempenham um papel eficaz na participação dos colaboradores em projetos intraempreendedores.

Recentemente, um trabalho (D'Souza & Mulla, 2011) focou-se no *design* de trabalho, especificamente no papel de 3 características do trabalho (autonomia, variedade e *feedback* das tarefas) na relação entre orientação empreendedora e envolvimento dos colaboradores. Uma das conclusões deste estudo foi que uma personalidade pró-ativa não compensa alguns elementos não motivadores do *design* de trabalho.

Outros estudos (Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2011; Wakkee, Elfring & Monaghan, 2010; Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009) analisaram a influência do contexto de trabalho. Apesar da crescente atenção focada no intraempreendedorismo, os investigadores ainda reconhecem que é necessário continuar a compreender as questões de como diferentes características organizacionais afetam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores.

Por último, verificou-se que na maior parte das empresas em estudo a profissão de secretariado tem assumido uma maior importância. Esta desenvolve cada vez mais tarefas de grande responsabilidade, considerados um braço direito, um agente facilitador e um gestor de informação que tem uma visão holística de toda a organização. Nestas grandes empresas, confirmou-se que as tarefas das secretárias são mais rigorosas, mais requisitos, mais responsabilidades, mais gestão de informação, planeamento e acompanhamento constante do chefe. Através das experiências das secretárias, especialmente da E3, é considerado que o secretariado é mais notado e valorizado numa multinacional. Neste tipo de empresa, o posto de secretariado e assessoria é visto como relevante. Nas PME é mais visto como administrativo, faz um pouco de contabilidade, atende telefones, trata dos clientes e depois se for preciso ajuda as vendas e, ainda, vai à comunicação. É um bocadinho mais "*all over the place*". Em suma, existe um conjunto de fatores que influenciam, positivamente e negativamente, a criação do intraempreendedorismo.

Capítulo IV

Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões, assim como algumas limitações desta investigação e sugestões de trabalhos futuros.

4.1 Conclusões finais

Ao longo do tempo, a pressão exercida sobre os negócios têm forçado as organizações a adotar como alta prioridade a identificação de potenciais indivíduos intraempreendedores e a criação um ambiente empresarial eficiente, no qual os colaboradores possam operar sem restrições dentro da estrutura organizacional (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

Segundo Pinchot (1985) as grandes empresas devem inovar ou acabam por “morrer”. Para Tiwari (2014), o sucesso nunca surge de facilmente. Se não é fácil chegar ao topo, é ainda mais difícil manter essa posição. O que acontece é que, muitas vezes, a vontade de apostar e explorar outras atividades apenas aparece quando as lacunas da organização tornam-se visíveis (Maier & Zenovia, 2011). Paralelamente, o papel e os incentivos dos indivíduos intraempreendedores para participar em atividades da organização têm sido subestimados e pouco compreendidos (Martiarena, 2013).

Considerando que a literatura defendeu que este conceito poderia verificar-se em qualquer colaborador, este trabalho pretendeu identificar os fatores do intraempreendedorismo, aplicados ao profissional de secretariado. A recolha do testemunho deste grupo de 8 secretárias permitiu estudar os fatores que, neste contexto específico, parecem influenciar a emergência do intraempreendedorismo.

As secretárias inquiridas apresentam características particulares e trabalham em ambientes diferentes, pelo que foi verificado que determinados fatores parecem ter mais peso do que outros, dependendo de cada situação. Neste contexto, os fatores sugeridos como mais influenciadores de comportamentos intraempreendedores destas secretárias foram “traços pessoais”, “*design* do trabalho” e “contexto do trabalho”.

Este trabalho revelou que a dinâmica específica da empresa influencia o comportamento da secretária. Constatou-se que o trabalho de secretariado varia de acordo com a dimensão da organização e com a atividade desempenhada, alterando o grau de responsabilidade e funções inerentes a este colaborador.

Em síntese, esta investigação permitiu conhecer um pouco a realidade organizacional, escutar as experiências das profissionais e analisar diversas perspetivas. Esta análise profunda não teria sido possível através de outro método, embora sejam reconhecidas as limitações do trabalho no ponto seguinte.

De acordo com os resultados obtidos, poder-se-á tecer algumas recomendações para que o intraempreendedorismo esteja presente na realidade empresarial. De que modo poderia, então, o colaborador e a organização promover a mudança para uma maior inclusão de comportamentos intraempreendedores?

Por parte do colaborador, este poderá desenvolver determinados **traços pessoais** mais suscetíveis de capacidade intraempreendedora, como trabalhar a personalidade pró-ativa (ter mais iniciativa, ser persistente e dinâmico), aumentar os níveis de necessidade de realização (procurar motivação própria) e de autoeficácia.

Por parte da organização, esta poderá proporcionar um **contexto de trabalho** mais aberto às mudanças, compensar os colaboradores com recursos (prémios) por agirem com proatividade e participarem com sugestões de melhoria, adotar um estilo de liderança participativo, estabelecer uma equipa de trabalho com um ambiente favorável e proporcionar uma cultura da empresa em que os erros são aceitáveis, onde as pessoas não têm medo de errar e que o trabalho dos colaboradores seja reconhecido. A organização também assume influência no **design do trabalho**, devendo dedicar atenção se os colaboradores sentem-se motivados com o tipo e variedade de trabalho que desempenham e se lhes é dada autonomia suficiente.

4.2 Limitações do trabalho

O facto de o conceito de intraempreendedorismo estar em fase de crescimento, suscitou alguma curiosidade para o explorar, mas simultaneamente causou alguma dificuldade na investigação do tema. Ainda, existe alguma controvérsia sobre a distinção entre intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo.

Também acerca do enquadramento teórico, alguns autores referem que existem fatores individuais e externos relacionados com o intraempreendedorismo, no entanto, apenas foi encontrado um trabalho que nomeia explicitamente esses fatores (Stam et al., 2012), os quais serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho.

Evidentemente, existe necessidade de mais investigações para confirmar a compreensão do que impulsiona um intraempreendedor, ou seja, continuar a analisar estes fatores, individualmente ou todos juntos, ou se existem outros necessários para a obtenção de uma melhor compreensão do padrão intraempreendedor. Por este motivo, a discussão de resultados deste trabalho representa uma tentativa de analisar se existiria a possibilidade das secretárias serem intraempreendedoras e o modo como estes fatores estavam relacionados na sua realidade empresarial.

Outra limitação reconhecida do trabalho foi o método de recolha de dados. Embora as entrevistas semiestruturadas tenham a vantagem de um grau de profundidade na recolha de testemunhos, é reconhecido que a flexibilidade do método torna importante a experiência/competência do investigador. Para assegurar essa característica, a análise foi desenvolvida de acordo com a

leitura do material bibliográfico e enquadramento teórico desenvolvido, tentando, ao máximo, ter uma análise objetiva e verdadeira da situação. As suposições colocadas são apenas elações da provável explicação para estes acontecimentos.

Por último, este trabalho de investigação apenas abrangeu 8 pessoas. Outros estudos, com o envolvimento de mais gente e mais tipos de organização, são necessários.

4.3 Linhas futuras de investigação

Os resultados da investigação visaram a compreensão e discussão do processo de intraempreendedorismo neste grupo de profissionais de secretariado e, assim, abrir portas para outras investigações.

Neste sentido, as linhas futuras de investigação podem passar pelo estudo com um maior grupo de secretárias, mais tipos de organização que pode incluir a comparação do público e privado, analisar os fatores do intraempreendedorismo com uma investigação quantitativa ou, até mesmo, centralizar o estudo unicamente num fator. Dado que foram apontados 3 fatores como mais influenciadores para a capacidade intraempreendedora do profissional de secretariado, é também sugestão investigar estes com mais detalhe num trabalho futuro.

O fenómeno do intraempreendedor tem implicações na gestão das empresas. Por este motivo, uma melhor compreensão dos intraempreendedores, que são essencialmente agentes de mudança nas organizações, vai ajudar a chefia a criar melhores condições do ambiente envolvente e, assim, impulsionar as entidades para novos desafios.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, N. & Seymour, R. (2008). *Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection*. France: Organisation for Economic Co-operation and Development Statistics Working Paper.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 1-7.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1). doi:10.1142/S0218495803000020
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Anu, L. (2007). *Fostering intrapreneurship—the new competitive edge*. Paper presented at the Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate (pp. 149–156) Disponível em: <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/handle/123456789/47/149-156%2B.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, acedido a 20/05/2015.
- Audretsch, D. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Belgium: Enterprise Directorate-General European Communities (Enterprise Papers No 14).
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barbosa, S. C. & Durante, D. G. (2013). Secretariado executivo e empreendedorismo: realidade ou utopia? *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, 4(1), 56-74.
- Baruah, B. & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Springer Sciences Business. doi:10.1007/s11365-014-0318-3.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(53):103-111.
- Bilert, V. S., Kovalski da Silva, A., Leal dos Santos, J. & Cabral, R. A (2014). A assessoria executiva no processo de tomada de decisão. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 5(3), 119-142.
- Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2010). Proactive work behaviour: forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 1-71). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, W. T. & Mitchel, T. R. (2010). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x.
- Borges, M. J. (2011). *Secretariado - Uma visão prática (2ª Edição.)*. Lisboa: ETEP - Edições Técnicas e Profissionais.
- Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship—an international study*. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (EIM Research Reports H201005). Disponível em: <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201005.pdf>, acedido a 13/03/2015.
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29:1349-1364.

- Carrier, C. (1994). Intrepreneurship in Large Firms and Smes: A Comparative Study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Casanova, S. S. & Miranda, S. (2015). *Novas competências para o secretariado contemporâneo*. Portugal: Livro de Atas do X Congresso Internacional de Secretariado e Assessoria (CISA): O Secretariado Contemporâneo Desafios e Prospectivas, Conhecimentos e Inovação. (pp. 33-51). Disponível em: http://loja.cpsecretariado.pt/WebRoot/ce_pt/Shops/291128/5537/7FDC/56CF/413B/4CD7/COA8/800B/4272/Livro_de_atas_2015.pdf, acessado a 30/06/2015.
- Casson, M. (2003). *The Entrepreneur: An Economic Theory, Second Edition*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cooper, A. (2003). Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future. Part 1. In Z. J. A. Acs, D. B. (Ed.), *Handbook of Entrepreneurship Research - An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp. 21-34). New York: Springer - International Handbook Series on Entrepreneurship.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 1-11.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, JA, 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie New Brunswick (USA) and London (UK)- A review to a book that is 100 years. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3(2):137-148.
- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3-4), 295-327.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour. PhD Thesis, Zoetermeer: EIM.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. W. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*. Netherlands: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (EIM Research Reports H201108). Disponível em: <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201108.pdf>, acessado a 25/05/2015.
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W, Van der Heijden, B.I.J.M. & Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1):118-125.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. New York: Harper & Row.
- D'Souza, P., & Mulla, R. (2011). Can an entrepreneurial personality compensate for a boring job?: the influence of proactive personality and job characteristics on employee engagement levels. *Journal of Entrepreneurship*, 20(2):207-226.
- Eesley, D. T. & Longenecker, C. O. (2006). Gateways to Intrapreneurship. *Industrial Management*, 48(1), 18-23.
- Firth, R. (1967). *Themes in Economic Anthropology*. London, UK: Tavistock Publications.
- Fontanella, R. (2011). Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2(2), 79-104.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs: an unfolding agenda. *Interfaces*, 23(6), 52-63.

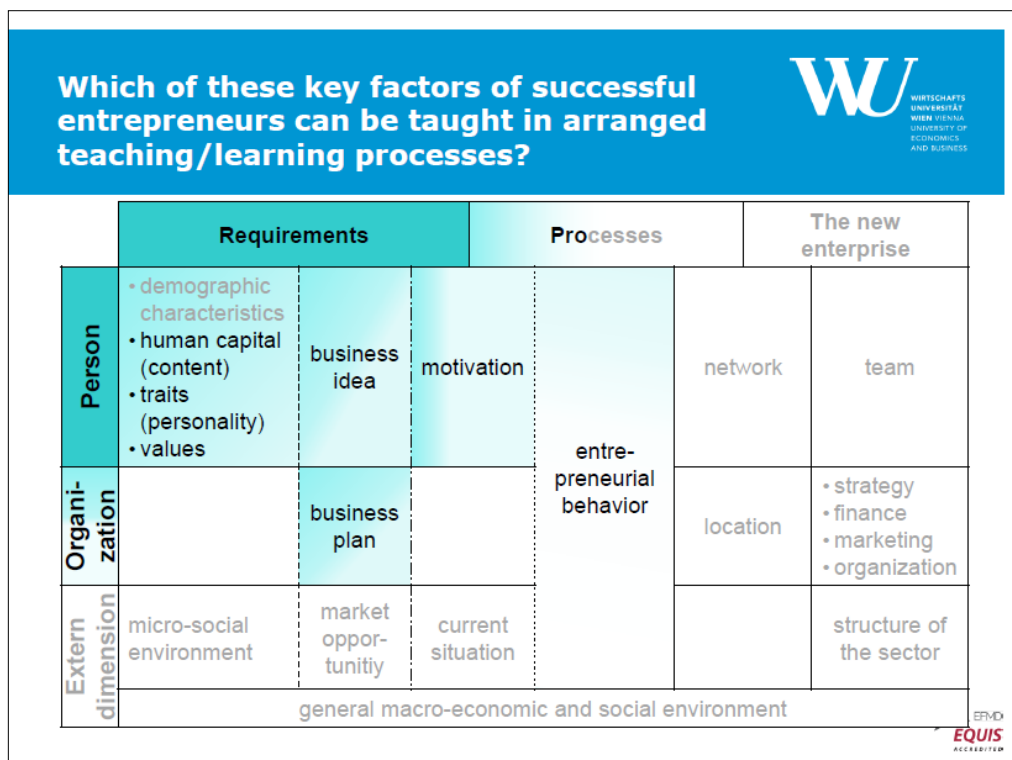
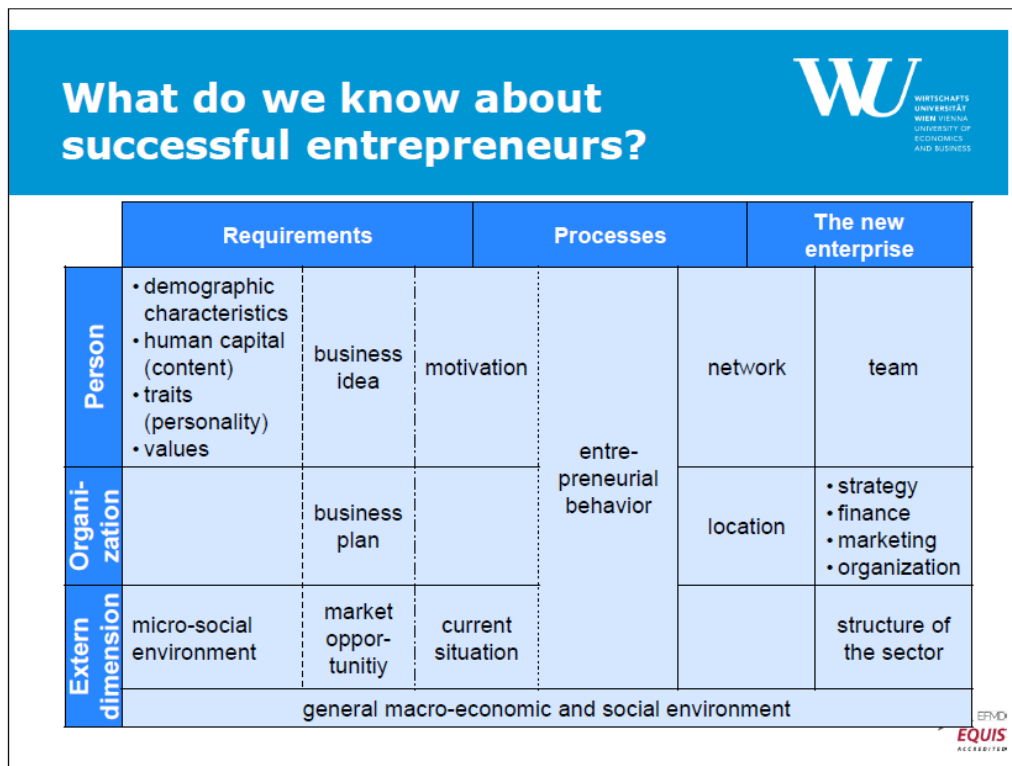
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.
- Grilo, I. & Thurik, R. (2004). *Determinantes of entrepreneurship in Europe*. Germany: Max Planck Institute Jena Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy #3004. Disponível em: <https://papers.econ.mpg.de/egp/discussionpapers/2004-30.pdf>, acessado a 2/02/2015.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- Hennick, M., Hutter, I. & Bale, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D. F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Jones, G. R. & Butler, J. E. (1998). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in organizational behavior*, 10, 169-211.
- Knight, F. H. (1942). Profit and Entrepreneurial Functions. *The Journal of Economic History*, 2(S1), 126-132.
- Kyrö, P. (1996). The points of transition in reforming the understanding and meaning of entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal, European Edition*, 2(1):70-93.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Maier, V. & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Marques dos Santos, P. (2011). Secretariado: um factor de competitividade organizacional. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Departamento de Gestão, Administração e Turismo. Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1098/1/8_PAULA%20SANTOS_SEC%20E%20PLAN.pdf, acessado a 22/05/2015.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Bus Econ*, 40(1), 27–39.
- Mascarenhas, M. S., Sepulveda, F. M. & D'Assumpção, E. S. (2011). Sistema de gestão integrada: a atuação do secretário executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2(1), 177-192.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of creative behavior*, 21(3), 219–233.
- Merriam, S. (2002). Introduction to qualitative research. In S. Merriam & Associates (Eds.), *Qualitative research in practice* (pp. 3-17). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Monsen, E., Patzelt, H. & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: Incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2011). The influence of transformational leadership and organisational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–17.

- Norn, M. T., Wied, M., Fuglsang, T. & Goduscheit, R. G. (2011). *State of the art in entrepreneurship research - A policy-oriented review with particular emphasis on the gender perspective and the Norwegian context*. Denmark: DAMVAD - Programme on Entrepreneur Research.
- Parker, S. C. (2009). *Intrapreneurship or Entrepreneurship? Discussion Paper No. 4195*. Germany: University of Western Ontario and IZA.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Phan, F. (2004). Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. *Journal of Business Venturing*, 19, 617-620.
- Pinchot & Company. (2015). Intrapreneur.com. Disponível em: <http://www.intrapreneur.com/>, acessado a 26/05/2015.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). Manual de investigação em ciências sociais (pp. 69-82). Portugal: Gradiva.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- Rigtering, J. C. & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship *Int Entrep Manag J*, 9(3), 337-360.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Roehrs, M. A., Schmidt, C. M. & Cielo, I. D. (2009). Intraempreendedorismo feminino no contexto público. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Curso de Secretariado Executivo Bilingue. *Revista Expectativa*, 8(8), 1-14.
- Rule, E. G. & Irwin, D. W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Sabino, R. F. & Marchelli, P. S. (2009). O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. *Cadernos Ebape BR*, 7(4), 608-621.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Seshadri, D. R. & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled *Vikalpa*, 31(1), 17-29.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Baylor University Spring*, 23(3), 11-27.
- Shastri, V. (2013). Intrapreneurship. *Symbiosis Institute Of Business Management Pune VI*(2), 26-30.
- Shumpeter, J. & Elliott, J. E. (2004). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. USA: Transaction Publishers.

- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F. (2012). *Ambitious Entrepreneurship: A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI). Disponível em: <http://www.awti.nl/upload/documents/publicaties/engels/Ambitious-Entrepreneurship-summary.pdf>, acessado a 10/03/2015.
- Stefanovici, S. (2012). Intrapreneurship – a review of recent literature. Erasmus School of Economics - Bachelor Thesis. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2105/12000>, acessado a 6/04/2015.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 15(7), 521–536.
- Swedberg, R. (1993). *Explorations in Economic Sociology*. New York, USA: Russell Sage.
- Terracciano, A., McCrae, R., Brant, L. & Costa, P. (2005). Hierarchical linear modeling analyses of the NEO-PI-R scales in the Baltimore longitudinal study of aging. *Psychology and Aging*, 20(3):493-506.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997). Influences of organisational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 27-41.
- The American Heritage - Dictionary of the English Language. (2015). in-tra-pre-neur. 5th. Disponível em: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur&submit.x=70&submit.y=24> acessado a 14/04/2015.
- Thornton, M. (2010). *An essay on economic theory - An english translation of Richard Cantillon's*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
- Tiwari, S. (2014). A Gateway to Intrapreneurship is Indispensable for Sustaining Excellence. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 2(3), 111-116.
- Truss, C., Alfes, K., Shantz, A. & Rosewarne, A. (2013). Still in the Ghetto? Experiences of Secretarial Work in the 21st Century. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 349-363.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Van Praag, C. & Versloot, P. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1):1–21.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: the role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27(3):165–175.

Anexos/Apêndices

Anexo 1 - Quadro conceptual do empreendedorismo



Fonte: Geissler, G. (2015). *Entrepreneurship Education in Training firms: Austrian experiences with a unique principle of education and a challenging teaching method*. University of Economics and Business, Viena. Consultado em Maio de 2015, obtido na palestra do 2º encontro do projeto Entre4future – Simulation for Entrepreneurship, do qual o ISCAP é parceiro.

Apêndice 1 – Guião das entrevistas

Curso: Mestrado em Assessoria de Administração do ISCAP

Estudante: Carissa Barbosa (carissabarbosa92@gmail.com)

Questão de investigação: Quais os fatores que influenciam o intraempreendedorismo no profissional de secretariado?

Guião de Entrevista

Introdução: Saudar. Esta entrevista é constituída por questões abertas. As respostas serão gravadas, mas é assegurado o sigilo das informações. Desde já, agradeço a sua contribuição tão importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Enquadramento do tema: O intraempreendedorismo é definido como o empreendedorismo dentro de uma organização. Este refere-se ao processo, independentemente do tamanho da empresa, que inclui novos investimentos de negócios e outras atividades e orientações inovadoras (ex.: o desenvolvimento de novas técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas). Um colaborador intraempreendedor é aquele que procura oportunidades por iniciativa própria, de modo a melhorar o seu desempenho e da própria entidade. O envolvimento dos colaboradores neste conceito encontra-se influenciado por determinados fatores que serão explorados neste trabalho.

1º Parte:

Identificar se a **pessoa** é intraempreendedora

1. Quais são as atividades pelas quais é responsável?
2. Como descreve as tarefas no seu trabalho? (rotineiras, motivadoras) Gosta do que faz?
3. Como descreve a sua personalidade e influência da mesma no trabalho que desenvolve?
4. Como determina o seu papel na organização?
5. É habitual apresentar resultados além daqueles que estão incluídos no seu dever?
6. De que modo introduz a inovação no seu trabalho? Tenta executar as tarefas de outras maneiras?
7. Com que frequência tomou decisões independentes na última semana? Considera que lhe é dada autonomia?
8. Descreva as atividades que desenvolve para atualizar conhecimentos.
9. De que modo lida com mudanças da organização?
10. Como reage às dificuldades/insucessos no trabalho?
11. De que modo procura oportunidades para melhorar o próprio trabalho e o ambiente organizacional?

2º Parte:

12. Como avalia as oportunidades de promoção (prémios)?
13. Considera que é possível disponibilizar sugestões de melhoria para a sua entidade?
14. Como é o apoio do líder no seu trabalho? (pergunta a sua opinião, dá liberdade no trabalho...)

Identificar fatores influenciadores da **organização** no desenvolvimento de intraempreendedorismo

15. Considera que no seu cargo existe possibilidade de inovar, ser pró-ativa e assumir riscos?
16. Como avalia a forma como as pessoas fazem o seu trabalho? São autónomas e pró-ativas?
17. Como descreve a tomada de risco na sua organização? As pessoas estão incentivadas e autorizados a aprender com os erros?
18. Como avalia as condições de trabalho para o seu desempenho profissional?

Tendo em conta a definição de profissional intraempreendedor no enquadramento deste trabalho, considera-se um profissional de secretariado intraempreendedor? Explique as suas razões.

Existem alguma informação adicional que gostaria de partilhar?

Informação adicional:

- Idade
- Habilitações académicas
- Cargo que desempenha
- Experiência na área
- Organização pública ou privada | Tamanho da empresa