

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONTRIBUTOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-000_rcej

José Gonçalves das Neves¹

¹ ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa; Dinâmia'Cet; jose.neves@iscte-iul.pt

Envolventes externa e interna das organizações

O hiperdinamismo do ambiente externo e interno das organizações que a recente pandemia Covid veio evidenciar e que a digitalização está a ampliar, parece questionar a valorização das pessoas, no sentido em que estas são confrontadas permanentemente com alterações do conteúdo do trabalho, com a regulação do mesmo, e em alguns casos até com a extinção do posto de trabalho. Ultrapassar tal situação, exige à gestão de recursos humanos (GRH) capacidade e imaginação para identificar novas oportunidades que recentrem as pessoas no contexto da organização e transformem a gestão das mesmas num processo mais equilibrador dos interesses individuais e organizacionais. De resto, é consensual a ideia de que as pessoas são o principal agente transformador da organização e quem cria valor. O que fazer para potenciar tal consensualidade? Fomentar a inovação e criatividade, incentivando o IE e organizar na base do modelo da qualidade (*plan, do, check e act*) a gestão das pessoas, afigura-se um caminho adequado para manter a organização competitiva e sustentável.

Para responderem aos desafios da competitividade e da sustentabilidade, as organizações são permanentemente desafiadas a uma focalização na adaptação, inovação e mudança. Neste movimento, os dinamismos associados aos ambientes externo e interno geram situações complexas e por vezes paradoxais que condicionam o trabalho dos gestores.

Volatilidade, mudança rápida e em larga escala (mercados, clientes, tecnologia, materiais, pessoas, trabalho, processos e modos de organização das atividades), incerteza e incapacidade de prever o que vai acontecer amanhã, tornando difícil planear e programar atividades, reduzida clareza no significado dos eventos e nos efeitos que podem originar, velocidade instantânea, irregular e flutuações aparentemente aleatórias, dificultando qualquer esforço de previsão e de estabilização, são algumas das características da envolvente externa das organizações.

A nível interno, mudança rápida que reduz cada vez mais o prazo de validade de qualquer procedimento ou resultado, intensidade e por vezes alteração radical no foco da eficiência, da liderança ou até do paradigma do negócio, pequenos incrementos de modificação a mudanças mais amplas e profundas e carácter sistémico da mudança, constituem algumas das características mais relevantes. Neste cenário de pressão das dinâmicas externa e interna da vida das organizações, a (GRH) é convocada a encontrar soluções que respondam a tais desafios. Estes dizem respeito a processos relacionados mais diretamente com a gestão de pessoas, como os relacionados com a atração, com a motivação e com a retenção de mesmas, a processos que se ocupem da estrutura e funcionamento da organização, como os da gestão do emprego ou das relações laborais, da gestão da digitalização e automação, a processos mais relacionados com o trabalho como conteúdo do trabalho, diversidade e inclusão, gestão do risco, responsabilidade social e sustentabilidade, regulamentação e legislação laboral, etc.

Desta convocatória, constam ainda a redefinição de perfiz e papéis profissionais, a reorganização de atividades e definição de comportamentos adequados para ultrapassar os múltiplos desafios que a cada instante se impõem. A título de exemplo, podem referir-se novos desafios relacionados com o trabalho remoto, com o trabalho híbrido, com a desmaterialização das funções e automatizações de atividades, com a redefinição e desenvolvimento das competências requeridas para responder aos desafios da digitalização, com a redução do horário de trabalho e a miscelânea de tipologias de contratualização, ou até mesmo com a forma de conciliar as necessidades de vida pessoal com a vida profissional.

Em resumo, políticas, estratégias, planos e práticas de gestão relacionadas com pessoas, capazes de superarem os desafios e assegurarem a competição e sustentabilidade, constituem o alvo prioritário da atividade dos gestores de recursos humanos.

Neste contexto, fomentar a inovação e criatividade no espaço organizacional deve constituir prioridade por parte da GRH. Identificar indivíduos atitudinalmente recetivos a perceberem e concretizarem oportunidades surgidas no dia a dia da organização, tornou-se assunto de interesse para práticos e teóricos, desde o início dos anos 80 do século passado, emergindo como resultado um novo processo de organização e funcionamento do trabalho, designado de *intraempreendedorismo* (IE) ou *empreendedorismo organizacional*. Este processo pressupõe a existência de indivíduos proactivos, capazes de recombinares ideias para novos produtos ou serviços, novos processos produtivos ou novas atividades organizacionais e ancorado num conjunto de procedimentos entendidos como beneficiando a inovação, a revitalização e sustentabilidade das organizações (Antoncic & Hisrich, 2003; Burgelman, 1984).

Ancorado na literatura de natureza científica, farei uma pequena incursão teórica sobre inovação, sustentabilidade e IE e, numa autorreflexão a partir da minha experiência pessoal enquanto gestor de recursos humanos, irei ilustrar níveis de análise, formas de operacionalização e resultados organizacionais da aplicação do IE. Terminarei com algumas considerações relacionadas com a forma de cultivar o IE.

Inovação e sustentabilidade na GRH

Como referido antes, as organizações confrontam-se com alterações das suas envolventes, complexas, turbulentas, rápidas e sistémicas que dificultam encontrar as respostas estratégicas e táticas apropriadas a uma sobrevivência no mercado, leia-se, a serem produtivas para se manterem competitivas e perenes. Por isso, procuram processos que ajudem a equilibrar os dilemas e paradoxos da gestão em geral e da GRH em especial e a ultrapassar ameaças não existentes anteriormente.

Entre outros, impõem-se como fundamentais, a criatividade, a inovação e a sustentabilidade. Importa desde já clarificar o significado de tais conceitos. A nível definicional, partilhamos a perspetiva de Amabile e colegas, de acordo com a qual, criatividade é sinónimo de produção de ideias novas e úteis sobre um assunto específico e inovação é a implementação com sucesso das ideias criativas dentro da organização (Amabile et al., 1996). Sustentabilidade é um conceito mais amplo e com uma história muito ligada ao desenvolvimento económico, a ponto de, na década de 80 do século XX, os investigadores identificarem uma brecha relacionada com a finitude dos recursos do planeta, ou seja, na sustentabilidade do planeta, impondo-se a necessidade de adoptar uma preocupação de sustentabilidade. Em 1987, um relatório da Comissão mundial sobre o meio ambiente, define sustentabilidade como sendo a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento

económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social (United Nations, 1987).

Transpostas estas ideias para o contexto da GRH, importa descrever a forma como tais conceitos se traduzem nas políticas e práticas de GRH. Ao nível das políticas, torna-se necessário fomentar uma cultura de inovação e sustentabilidade assente em valores mobilizadores das atitudes e comportamentos dos colaboradores nos seus postos de trabalho e que sirva de ancora à formulação da estratégia organizacional.

Através desta cultura, uma espécie de ciclo virtuoso de sustentabilidade sai reforçado pela natureza recíproca da sustentabilidade com o comprometimento do colaborador (Galpin et al., 2015). A virtuosidade do ciclo acontece sempre que os colaboradores se envolvem com intensidade nos esforços da organização para ser sustentável, criam resultados e ajudam a concretizar a missão e estratégia da organização. Desta situação, resulta ainda um incremento da reputação organizacional no sentido de que é uma organização preocupada com a sua adaptação e perenidade e que adota ferramentas de gestão que promovem a sustentabilidade económica, social e ambiental. Como consequência, a atratividade da organização como bom local para trabalhar aumenta, possibilitando atrair os melhores candidatos. Processos de recrutamento, seleção, motivação e retenção são realizados com base nas orientações da sustentabilidade e inovação, o que assegura maior ajustamento entre valores individuais e organizacionais bem como mais elevada preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Este ajustamento entre indivíduo e organização é ainda reforçado por um conjunto de práticas de GRH (partilha de informação, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, sistemas de compensação competitivos, justiça organizacional, etc.), que incentivam o comprometimento dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais e reforçam a associação destes com a cultura da sustentabilidade e promoção dos valores do desenvolvimento sustentável (United Nations, 1987).

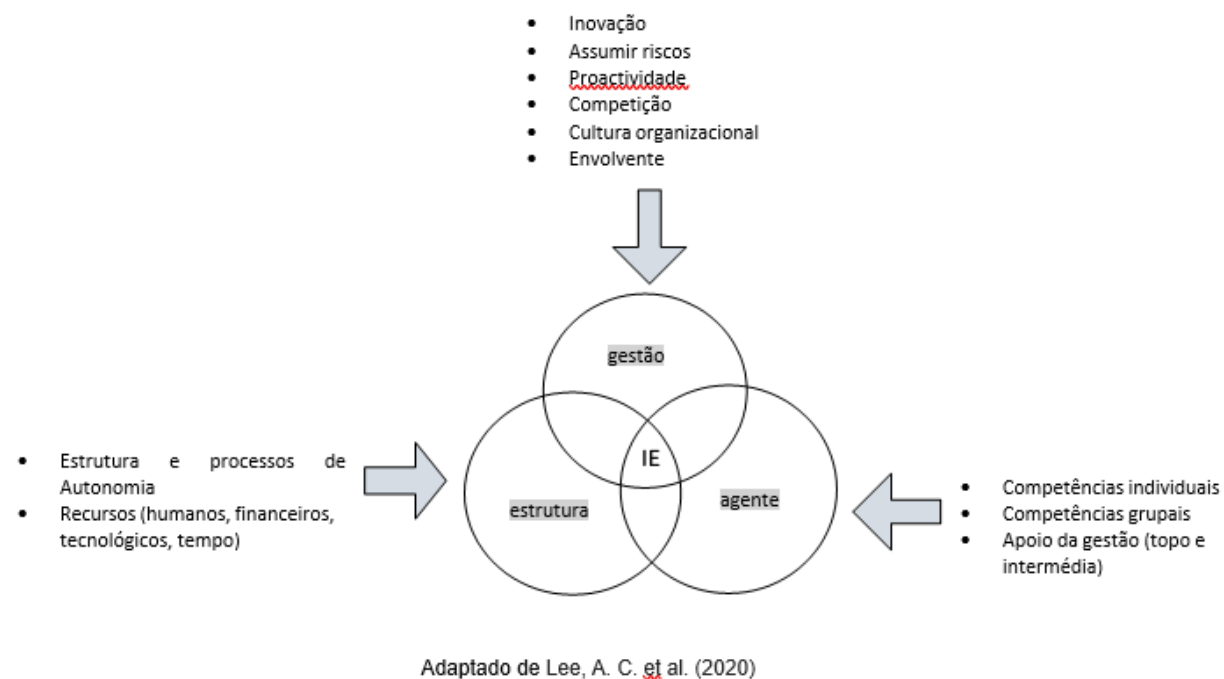
Relacionada especificamente com a inovação, a GRH desempenha um importante papel na definição, manutenção e reforço dos papéis individuais, grupais ou organizacionais promotores da aplicação das ideias criativas capazes de criarem ou aperfeiçoarem produtos, processos de trabalho, estratégia ou modelos de negócio. Desde logo, o recrutamento e seleção de perfiz inovadores, capazes de reconhecerem oportunidades. Depois, modos de compensação e reconhecimento do desempenho inovador, práticas de gestão que promovam a autonomia, o ajustamento indivíduo-trabalho, a liderança transformadora e o trabalho de equipa, motivação organizacional para assumir risco, aceitar o erro, estimular a iniciativa, promover o brio profissional, a que se junta a existência de perfiz humanos adequados em quantidade e qualidade, recursos materiais, quantidade e qualidade da informação e disponibilidade de tempo, constituem elementos do dinamismo associado aos processos de inovação organizacional existentes no ambiente de trabalho.

Aqui chegados, importa introduzir o fenómeno do IE ou empreendedorismo organizacional encarado como um meio complementar de obter o crescimento, desenvolvimento, competitividade e perenidade, face à elevada complexidade e turbulência dos ambientes externo e interno de cada organização (Galván-Vela et al., 2021). A sua ligação muito próxima aos conceitos de inovação e competitividade auxilia compreender a sua importância e papel na manutenção e desenvolvimento da capacidade competitiva da organização, bem como da sua sobrevivência e sucesso, leia-se sustentabilidade (Morais et al., 2021). Neste contexto, conhecer determinantes e resultados relacionados com os níveis de análise a que IE pode ser visto, permitirá entender com maior profundidade as vantagens e importância de nas organizações serem criados ambientes que estimulem, alimentem e mantenham esta forma de atuar por parte dos colaboradores.

Intraempreendedorismo (IE)

Em virtude de ser entendido como benéfico para a revitalização e desempenho das organizações, desde o início dos anos 80 do século XX que um processo organizacional designado intraempreendedorismo (IE) ou empreendedorismo organizacional vem despertando o interesse de práticos e académicos (Antoncic & Hisrich, 2003; Burgelman, 1984). Embora a paternidade do conceito seja atribuída a Pinchot (Pinchot, 1985), uma análise bibliométrica (Galván-Vela et al., 2021) revela que a sua estrutura conceptual e definicional é diversa consoante os autores (estrutura conceptual associada à envolvente externa e à envolvente interna), a área de conhecimento onde estão inseridos (economia e gestão, engenharia, psicologia, as áreas mais frequentes) o país a que pertencem, a aspetos de difusão do conceito, o que releva a importância percebida associada a uma resposta adaptativa às necessidades das organizações para lidarem com a complexidade e turbulência das suas envolventes externa e interna.

Outra perspetiva de análise do IE ancora numa tentativa de definir um modelo conceptual capaz de integrar uma multiplicidade de dimensões relacionadas com o conceito. Com base numa análise da literatura (Lee et al., 2020), os autores identificam um conjunto de dimensões interdependentes, agrupadas em três pilares fundamentais facilitadoras do IE, o qual se encontra na interseção dos três: agente, estrutura e gestão, sintetizados na figura seguinte.



Uma leitura do IE numa perspetiva da Psicologia associa-o a características do indivíduo intraempreendedor, do grupo e da organização. Neste sentido, IE refere simultaneamente uma atitude definidora de um perfil individual caracterizado por personalidade proactiva, boa capacidade cognitiva e autonomia no trabalho e um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades por parte de indivíduos IE. Trata-se de iniciativas individuais no domínio da inovação e da proatividade evidenciadas pelos indivíduos no contexto de trabalho, numa lógica ascendente (*bottom-up*). Funcionando no contexto da empresa onde trabalham, os indivíduos IE encontram aí a infraestrutura, a segurança e os limites para o exercício do IE

(Baruah & Ward, 2015; Jong & Wennekers, 2008). Apesar de estarem enquadrados hierarquicamente e sob a supervisão de uma chefia, iniciam e implementam ideias e práticas inovadoras dentro da empresa, fazendo uso de parte dos recursos da mesma para responderem a oportunidades emergentes percebidas (Mohanty, 2006).

À semelhança do que acontece no empreendedorismo, também o IE vem sendo entendido como um processo que pode ser adotado de uma forma sistemática para definir estratégias específicas e planos de ação capazes de incorporar contributos dos colaboradores com perfil de IE. Desta forma, o IE torna-se estratégico em qualquer organização, independentemente da dimensão, do sector de atividade ou natureza do capital (Jong & Wennekers, 2008). Apesar de não estar ainda muito generalizado, muito embora na prática de muitas empresas esteja presente no dia a dia, ainda que nem sempre com a consciência do fenómeno em causa, três décadas de investigação deste conceito revelam que, em média, somente 5% dos empregados aparecem com o estatuto de IE e que é cerca de duas vezes mais prevalente em países de elevado rendimento que em países de baixo rendimento (Bosma et al., 2004). Apesar de na literatura da especialidade o seu impacto ser referido com mais frequência em organizações de grande dimensão, também em organizações de menor dimensão a literatura vem reportando a importância que o IE vem assumindo como uma boa estratégia de competitividade e sustentabilidade (Carrier, 1996).

Na base na minha experiência de gestão e de vivência empresarial numa empresa industrial e comercial localizada na região centro do país, com cerca de meio milhão de colaboradores, irei refletir sobre a prática organizacional de IE que teve lugar ao longo dos anos 80 do século. Sem ter consciência do conceito de IE, a organização já o aplicava na prática.

Níveis de análise

O que faz de alguém ser empreendedor organizacional ou IE no contexto do trabalho, isto é, dentro da empresa, sob a supervisão da chefia, com os recursos da empresa e o assumir do risco por parte da empresa?

Do perfil destacam-se aspetos como ter iniciativa para criar/innovar, possuir paixão pelo que faz, utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, aceitar assumir riscos bem como a possibilidade de fracassar para responder a oportunidades emergentes.

Os alvos de intervenção desta postura atitudinal podem ser o desenvolvimento de novos negócios relacionados com os produtos ou mercados da empresa, a criação/aperfeiçoamento de novos produtos, serviços, tecnologias ou processos, a reformulação da estratégia, a reorganização e mudança de aspetos orgânicos ou funcionais da empresa ou até mesmo a gestão da competitividade, da aprendizagem e do assumir de risco (Antoncic & Hisrich, 2001).

Independentemente da dimensão ou do sector de atividade em que a organização se insere, os modos de concretização e incentivo desta atitude empreendedora podem ser de natureza, individual, grupal ou até mesmo organizacional.

Embora nem sempre lineares as influências de cada nível de análise em que ocorre o IE, alguns estudos de natureza empírica assentes em modelos de análise das relações mais complexas entre variáveis em análise, explorando mediações e moderações ajudando a entender o como e o porquê das associações testadas estão a surgir.

A nível **individual** é relevante um perfil de competências aberto à mudança e inovação, ancorado em características como capacidade para visualizar o projeto alvo como um negócio, possuir polivalência de funções, revelar impulso para agir, ter contacto direto com as micro-tarefas

necessárias ao desenrolar do projeto, possuir dedicação total ao projeto, comprometimento com as ideias, capacidade de se orientar por metas autogeridas e capacidade de arriscar e aprender com os erros, etc. (Huang et al., 2021). Ainda, revelar atitudes como iniciativa, autoeficácia, proatividade, possuir conhecimentos sobre mercado, tecnologia, oportunidades e inovação, ser capaz de decidir em matéria de retorno, de risco, de probabilidade e apresentar traços de personalidade como foco, flexibilidade, abertura, estabilidade emocional, constituem formas facilitadoras do IE (Huang et al., 2021).

Possuir conhecimentos específicos que possibilitem a produção e aplicação de ideias inovadoras e sobretudo ter motivação e interesse para identificar a oportunidade, completam a definição do perfil individual de um IE, crucial para criar inovação. Sem indivíduos ou grupos de indivíduos apaixonados, dificilmente a inovação acontece (Pinchot, 1985).

Como ilustração do IE a nível individual, a referência a um projeto que acompanhei no decurso das minhas funções de gestor de recursos humanos na década de 80 do século XX.

Fruto da reestruturação da área de logística e armazém da empresa, a qual consistiu na mudança de instalações e na modernização dos métodos de trabalhos e na introdução de equipamentos auxiliares, como informatização do armazém, disposição de prateleiras em altura para arrumação dos produtos e aquisição de empilhadores para movimentar produtos em quantidade e em altura, foi possível libertar recursos humanos que ficaram disponíveis para outras atividades. A filosofia e prática de responsabilidade social existente na empresa orientaram a Administração na promoção de um projeto que permitisse entre outros benefícios, assegurar o emprego dos recursos humanos disponibilizados pela reestruturação da área de logística e armazém. O projeto consistiu na criação de uma pequena unidade industrial, capaz de se ocupar de um processo de transformação de matéria-prima em produto acabado, que, até aí era subcontratado ao exterior, o qual seria incorporado no produto final, da responsabilidade da casa mãe. O projeto foi apresentado ao grupo de engenheiros da empresa, tendo um deles manifestado motivação e interesse para agarrar a oportunidade. Feito um balanço das capacidades existentes (visualizar o projeto como um negócio, ultrapassar a fixidez funcional com base na polivalência de funções, impulso para agir, contacto direto e próximo com as micro-tarefas necessárias ao desenrolar do projeto, dedicação total ao projeto, comprometimento com as ideias e capacidade de se orientar e controlar por metas autogeridas, aprender com o erro e capacidade de arriscar) e das necessárias preencher junto do engenheiro empreendedor, a empresa decidiu implementar o projeto, o qual foi um sucesso, quer do ponto de vista da evidência das capacidades do engenheiro empreendedor, quer dos resultados económico-financeiros da atividade da empresa, quer da empregabilidade gerada. Ficava assim demonstrado que ser empreendedor pressupõe possuir um conjunto de características pessoais, que distinguem os que empreendem dos que não têm competência para tal.

Outro nível de análise do IE relaciona-se com o uso do **grupo ou equipa** como forma privilegiado de organização e realização do trabalho. Atuar em equipa para melhorar a competitividade, pressupõe que orgânica e funcionamento da mesma sejam investimento permanente em matéria de aprendizagem. Em termos de grupo, o IE pode ser potenciado no local de trabalho sempre que trabalhar em equipa é prática incentivada pela empresa para responder a oportunidades emergentes. Para tal, a equipa deverá ser ensinada a definir objetivos, a motivar e liderar pessoas, a estruturar tarefas, a gerir relacionamentos, a tomar decisões e resolver problemas, a ser capaz de identificar e agarrar oportunidades emergentes. Mas, nem sempre o por em prática de tais ensinamentos no contexto do trabalho em grupo ou equipa é simples e

linear. Motivações individuais como desejo de recompensa ou de autonomia e motivações sociais como necessidade de relacionamento, interação e colaboração, nem sempre são complementares. Por vezes, conflituam umas com as outras, o que dificulta cultivar o IE.

Relacionado com o IE em termos de grupo, a referência a uma experiência de IE que tive a oportunidade de acompanhar. A empresa possuía uma área de distribuição dos produtos produzidos e comercializados, constituída por uma dúzia de colaboradores, distribuídos entre motoristas e ajudantes e por uma frota de 6 viaturas de transporte pesado. Decidiu promover o IE a nível desta área funcional, convidando os colaboradores da mesma a envolverem-se num projeto de autoemprego, cedendo a empresa as viaturas e assegurando-lhes a exclusividade da distribuição dos produtos comercializados. A falta de perfiz empreendedores nos elementos do grupo da distribuição inviabilizou o sucesso do projeto. Apesar de enquadrados funcionalmente e com uma identidade específica, no grupo, nenhum elemento evidenciou possuir as competências necessárias para agarrar a oportunidade e liderar o projeto. Outro exemplo deste nível de análise, consistiu no facto de a empresa pretender aumentar a produtividade na área da produção e melhorar o nível de competitividade da empresa, com base na organização e funcionamento da produção na base de equipas de trabalho, cujos resultados seriam um dos indicadores com peso importante na definição da compensação individual e de equipa. Também aqui a ideia ficou deserta de aderentes. A exigência por parte dos elementos visados pela ideia de só aderirem se pudessem escolher os elementos da equipa, inviabilizava o desenvolvimento da iniciativa.

A nível de **organização**, fomentar o IE implica desenvolver estratégias de IE, definir políticas e planos de ação, alocar recursos de incentivo à inovação e IE, promover a aprendizagem e partilha do saber organizacional, conhecer a estrutura e evolução do mercado e estar informado sobre o nível de desempenho da concorrência. De um modo mais detalhado, apoio ao redesenho do trabalho mediante o apoio, aconselhamento e acompanhamento da Gestão, disponibilização de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, tempo), conhecimento e formação sobre IE, liderança transformacional, recetividade das chefias, cultura de inovação (autonomia, tolerância ao erro, encorajamento do assumir risco), alargamento da rede de relacionamento e interação individual, são exemplos de facilitadores organizacionais do IE (Huang et al., 2021). Ainda, inserido neste nível de análise e que igualmente contribuem para a construção de uma cultura de IE, podemos referir os sistemas de tecnologia de informação e de comunicação, as novas formas de organização do trabalho, como trabalhar remotamente e com mais independência e apoio, reforçar os laços relacionais entre colaborador-organização com base na confiança, no compromisso, na satisfação, no controlo mútuo, promoção do inter-relacionamento entre colaboradores e partilha de conhecimentos e de informação (Huang et al., 2021).

Relacionado com este nível de análise, refiro uma experiência da minha vivência empresarial, ilustrativa da forma como a organização procurou incentivar o IE dos seus colaboradores. Valorizando este processo como um ativo importante para a melhoria do desempenho económico e financeiro da empresa, decidiu a Administração definir e implementar um plano de IE, denominado EUREKA, incentivando os colaboradores a apresentarem sugestões inovadoras, para melhorar processos, procedimentos e produtos relacionados com a atividade da empresa. Um comité técnico avaliador da viabilidade, interesse e oportunidade das ideias apresentadas identificava as cinco melhores sugestões que preenchiam tais requisitos e propunha os seus autores para reconhecimento social e prémio financeiro. O plano não ultrapassou a fase inicial de excitação, uma vez que a organização falhou no desenvolvimento e implementação dos valores culturais de suporte ao mesmo. As poucas iniciativas de sucesso foram insuficientes para

sedimentar uma prática que se pretendia que fosse marca cultural da organização.

Cultivar o IE

O que podem as organizações fazer para estimularem atitudes e motivações empreendedoras dos seus colaboradores?

Promover uma cultura que encoraje a inovação, incentive a comunicação interpessoal e partilha de informação, promova tolerância ao erro, refreando as práticas burocráticas e as políticas conservadoras no uso dos recursos organizacionais necessários à prática do IE.

Recrutar e formar pessoas com perfil de empreendedor e intrinsecamente motivadas, valorizar a inovação, autonomia, proatividade, competição e assunção de riscos, reconhecer e recompensar ações empreendedoras dos colaboradores, flexibilizar a burocracia e regras da empresa que dificultem empreender, fomentar a atuação em equipa e celebrar institucionalmente os resultados. Por exemplo, recrutar um colaborador para uma qualquer função, carece de conhecermos a especificidade da mesma. Se o perfil pretendido é o de alguém inovador e proactivo capaz de refletir e desenvolver novos procedimentos produtivos (ex.: otimizar cadeia produtiva, automatizar processos da cadeia de produção, explorar a utilização e transformação de nova matéria prima, etc.), a pessoa a recrutar deverá apresentar um perfil diferenciador, daquele que possui alguém recrutado para manter e controlar os procedimentos já existentes relacionados com o fluxo produtivo, com o processo produtivo e com a transformação de nova matéria-prima.

Usar o grupo ou equipa como forma privilegiada de organização e realização do trabalho para melhorar a competitividade, pressupõe que orgânica e funcionamento da mesma sejam investimento permanente em matéria de aprendizagem, de modo a que os mecanismos implicados (definir objetivos, motivar e liderar elementos, estruturar tarefas, gerir relacionamentos, tomar decisões, resolver problemas, etc.) incentivem comportamentos inovadores de resposta a oportunidades emergentes. Por fim, a organização pode igualmente proporcionar um clima organizacional amigo do IE, desenvolvendo estratégias, definindo políticas e planos de ação, disponibilizando recursos, promovendo a aprendizagem e partilha do saber organizacional, incentivando e reforçando o emergir de comportamentos proactivos de IE, celebrando resultados de IE, etc.. Observando o estado atual do ambiente económico e de mercado, da complexidade, diversidade e turbulência das organizações, do desenvolvimento tecnológico e respetiva implicação no estilo de vida das pessoas, fica claro que às organizações, não resta mais nada que não seja desenvolver culturas de mudança e climas de trabalho que em permanência potenciem a vontade e interesse das pessoas em superarem os desafios que as oportunidades surgidas a cada momento proporcionam, ou seja, criar ambientes facilitadores do emergir de “sonhadores que fazem” (Pinchot, 1985). Quem tiver capacidade para aproveitar as oportunidades terá vantagem em relação aos seus competidores. As organizações orientadas para o IE apresentam maior propensão para crescer, envolvem-se em novos negócios, são mais inovadoras, revitalizam-se continuamente, são mais proactivas, em síntese, tornam-se mais sustentáveis (Bosma et al., 2004).

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bosma, N. S., van Praag, C. M., Thurik, A. R., & Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23, 227–236.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154–166. <https://doi.org/10.2307/41165086>
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/104225879602100101>
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Galván-Vela, E., Arango Herrera, E., Sorzano Rodríguez, D. M., & Ravina-Ripoll, R. (2021). State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 148. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040148>
- Huang, L.-Y., Yang Lin, S.-M., & Hsieh, Y.-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 731990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
- Jong, J. P., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scales research reports*.
- Lee, A. C., Nascimento, D. M. D., Facó, J. F. B., & Gaspar, R. (2020). Intrapreneurship: A conceptual model and its dimensions. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(6), 408–416. <https://doi.org/10.22161/ijaers.76.51>
- Mohanty, R. P. (2006). *Intrapreneurial Levers in Cultivating Value-innovative Mental Space in Indian Corporations*. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0256090920060108>
- Morais, G. M., Santos, V. F. D., Tolentino, R. D. S. D. S., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>
- Pinchot, G. I. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development (A/42/427)*.