

A influência do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho: o caso do setor turístico dos Açores

Dissertação de Mestrado

Marina Moniz Ferreira

Mestrado em

Gestão do Turismo Internacional



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

A influência do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho: o caso do setor turístico dos Açores

Dissertação de Mestrado

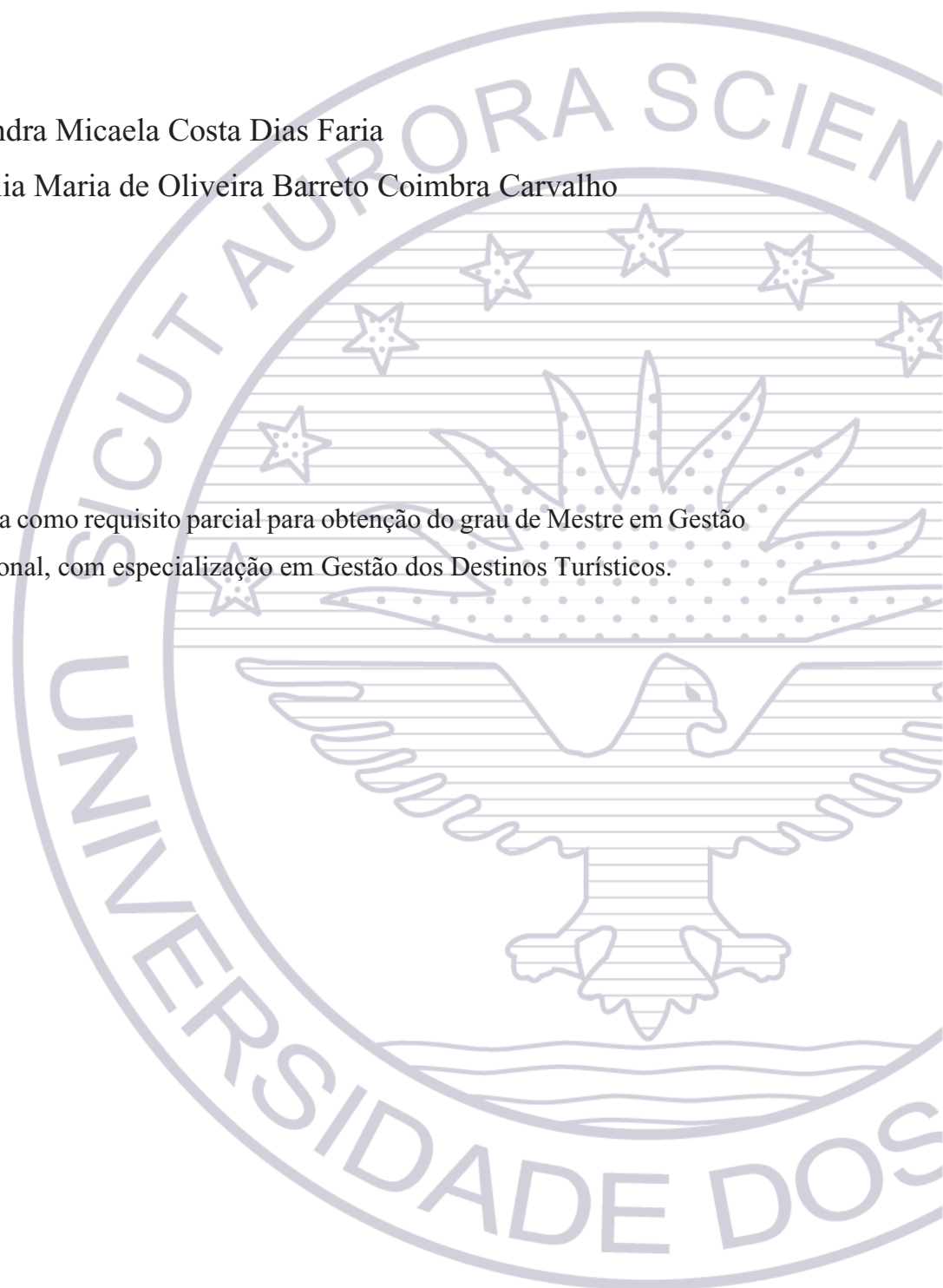
Marina Moniz Ferreira

Orientadoras

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Prof.^a Doutora Célia Maria de Oliveira Barreto Coimbra Carvalho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão dos Destinos Turísticos.



RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a influência do empreendedorismo e, mais especificamente, do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho, tendo como particular foco o setor turístico dos Açores. Para a viabilização do presente estudo, foi escolhida uma agência de viagens local, a qual serviu como caso de estudo e base de recolha das variáveis que se pretendem estudar. O estudo foi realizado tendo em conta fatores inerentes ao empreendedorismo, como a inovação, a criatividade e a vontade de querer tornar uma ideia em algo real, analisando-se a forma como estes estão presentes na empresa em estudo. Estudaram-se aspetos pessoais, ligados à personalidade do colaborador, e aspeto inerentes à empresa e ao seu ambiente.

Neste estudo, realizado segundo o método de investigação qualitativo, os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a colaboradores da agência e ao seu diretor geral. A amostra recolhida procurou abranger os diferentes departamentos, com o objetivo de, assim, se conseguir criar uma amostra representativa da agência em estudo, possibilitando, deste modo, que se realizassem comparações entre as respostas dos colaboradores e do diretor geral. Os resultados obtidos permitem compreender que tanto os colaboradores como o diretor geral possuem características empreendedoras, o que permite concluir que o intraempreendedorismo e principalmente a inovação fazem parte do *core* da empresa. Quando comparadas, as respostas dadas pelos colaboradores e pelo diretor geral foram, maioritariamente, não discrepantes. Isto representa um equilíbrio entre aquilo que é percebido pelos colaboradores e pela empresa, sendo que as respostas fornecidas pelos colaboradores foram, na sua maioria, comprovadas pelas respostas fornecidas pelo diretor geral. Cumpre acrescentar que o inverso também pôde ser observado.

No entanto, e apesar dos colaboradores considerarem que têm a oportunidade de demonstrar o seu lado empreendedor, sentem que a empresa não dá o devido seguimento às suas sugestões. Este é o aspeto a ser trabalhado com mais pertinência, a fim de conseguir tornar a empresa mais eficiente e fazer com que os colaboradores se sintam mais valorizados.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Turismo

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the influence of entrepreneurship and, more specifically, intrapreneurship in the workplace, applied to the tourism sector of the Azores. In order to make this possible, a local travel agency was chosen, which served as a case study and basis for the criteria to be studied. The analysis was made considering factors that are inherent to entrepreneurship, like innovation, creativity and the will to transform an idea into something real, analyzing how these aspects are present in the company that was studied. The study has considered personal aspects connected to the employees' personalities, and aspects that are inherent to the company and its environment.

In this study, the data was obtained through semi-structured interviews, according to the qualitative research method and the interviews were made to some of the employees and the CEO of the company. The main goal was to cover the different departments of the travel agency, in order to create a representative sample and make comparisons between the responses of the employees and the ones given by the CEO. The results obtained allowed us to understand that both the employees and the CEO of the travel agency have entrepreneurial characteristics and that this is a factor that is present in the daily life of the company, as entrepreneurship and especially innovation are the main factors inherent to what the company does. When compared, the answers given by the employees and the CEO were mostly not discrepant. This represents a balance between what is perceived by the employees and the company itself, as most of the answers that were given by the employees were proved by the answers given by the CEO and vice versa.

However, while the employees that were interviewed feel that they are given the opportunity to show their entrepreneurial side, they often feel that the company does not give due value to their suggestions and that they are often not given follow up. This is the aspect that is considered most important to work on, in order to make the company more efficient and the employees feel more valued.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Tourism

DEDICATÓRIA

À minha família, noivo, amigos e colegas de trabalho e de estudo que me apoiaram nesta jornada.

A todos os sonhadores e aos que anseiam por aprender cada vez mais.

AGRADECIMENTOS

À agência de viagens *Azores Getaways*, ao seu CEO e colaboradores, pela prontidão, abertura e disponibilidade para fazerem parte deste trabalho.

À minha orientadora, professora Dra.^a Sandra Faria, e à minha coorientadora, professora Dra.^a Célia Carvalho, cujos contributos foram valiosos para a conclusão desta investigação e por me terem inspirado enquanto mulheres investigadoras.

Agradeço também a Carissa Barbosa, por me ter cedido uma das bases para as entrevistas realizadas ao longo desta investigação, e um especial obrigada a Carolina Dias, por me ter auxiliado na vertente da formatação deste trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE	v
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 Empreendedorismo	4
2.2 Intraempreendedorismo	5
2.2.1 <i>An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring</i>	10
2.2.2 <i>A Model of Middle-Level Managers’ Entrepreneurial Behavior</i>	14
CAPÍTULO III – EMPOWERMENT E SEGURANÇA PSICOLÓGICA	25
3.1 O <i>empowerment</i> estrutural.....	25
3.2 O <i>empowerment</i> psicológico.....	26
3.3 A Segurança Psicológica	28
CAPÍTULO IV - O TURISMO.....	31
4.1 Definições conceituais	32
4.2 O sistema funcional do turismo	35
4.3 Características dos serviços turísticos	37
4.4 Procura turística	38
4.5 Oferta turística	41
4.6 Destino turístico.....	42
4.7 Turismo em Portugal	45
4.8 Turismo nos Açores	48
CAPÍTULO V - AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO	53
5.1 Agências de viagens tradicionais.....	56
5.2 Agências de viagens <i>online</i>	57
CAPÍTULO VI - AGÊNCIA DE VIAGENS <i>AZORES GETAWAYS</i>	60
CAPÍTULO VII – MÉTODO.....	65
7.1. Desenvolvimento do estudo de caso.....	65
7.2. Recolha de evidência	66
CAPÍTULO VIII - APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS.....	67

CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
CAPÍTULO X – CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
WEBGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características turísticas.....	33
Tabela 2 - Evolução das dormidas nos Açores em 2018.....	49
Tabela 3 - Tabela de preferências pela internet.....	58
Tabela 4 - Caraterização dos entrevistados	66
Tabela 5 - Categorização das respostas às entrevistas	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cultura Intraempreendedora	8
Figura 2 - <i>An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring</i>	10
Figura 3 - <i>A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior</i>	14
Figura 4 - Definições praticantes de turismo ONU	34
Figura 5 - O sistema funcional do turismo	36
Figura 6 - Características que distinguem bens de serviços	37
Figura 7 - Modelo do ciclo de vida de um destino turístico	43
Figura 8 - Desempenho turístico de Portugal em janeiro de 2019	46
Figura 9 - Visão turismo 2020	47
Figura 10 - Produtos estratégicos turismo dos Açores	51
Figura 11 - Organograma Ideastation/Inovtravel/Azores Getaways	61
Figura 12 - Concorrência direta e indireta da <i>Azores Getaways</i>	62
Figura 13 - Subcategorias das respostas às entrevistas	68
Figura 14 - Principais conclusões retiradas das respostas dos colaboradores da <i>Azores Getaways</i> às entrevistas	75
Figura 15 - Principais conclusões retiradas das respostas do CEO da <i>Azores Getaways</i> às entrevistas	79

LISTA DE ABREVIATURAS

AVT: Agências de Viagens e Turismo
CEO: *Chief Executive Officer* ou Chefe Executivo
EC: Empreendedorismo Corporativo
IATA: *International Air Transportation Association*
OMT: Organização Mundial do Turismo
ONU: Organização das Nações Unidas
OTA: *Online Travel Agency*
PEMTA: Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores
PENT: Plano Estratégico Nacional do Turismo
ROI: *Return on Investment*
SREA: Serviço Regional de Estatística dos Açores
TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O turismo é, atualmente, um dos setores com maior crescimento a nível mundial. Segundo a OMT, cada vez mais destinos estão a investir neste setor, fazendo com que este seja um motor de crescimento social e económico num número crescente de países, gerando receitas e criando mais emprego, empresas e infraestruturas de apoio ao setor.

Em Portugal, o turismo tem atingido um número recorde e tem sido notícia diária. Segundo o Instituto Nacional de Estatística, Portugal recebeu 12.76 milhões de turistas em 2018. De acordo com o relatório *World Travel & Tourism Council (WTTC)* de 2018, o turismo teve um impacto direto estimado de 14,3 milhões de euros na economia nesse ano, e cerca de 15 milhões de euros em 2019. Em 2018, o turismo cresceu 8,1%, obtendo a maior taxa entre os países da União Europeia e também uma das mais elevadas entre todos os países europeus.

Conforme indica o Turismo de Portugal, a Estratégia Turismo 2027 pretende posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos, inovadores e sustentáveis do mundo, uma referência na produção de bens e serviços para a atividade turística à escala mundial e um país onde se investe no capital humano. Até 2027, as metas deste referencial estratégico visam um aumento das receitas turísticas para 26 milhões de euros e das dormidas para 80 milhões.

Nos Açores, no período de 2001 a 2018, registaram-se 7,5 milhões de hóspedes e o recorde anual de visitas à Região foi batido em 2018, com 808.335 hóspedes. Apesar de animadores, estes números, por vezes podem parecer assustadores, principalmente para alguns residentes das ilhas dos Açores, que receiam que o destino se transforme num turismo de massas, acabando por se sentir incomodados com o aumento de preço de certas atrações, como as piscinas termais e a sobrelotação de alguns dos pontos mais conhecidos das ilhas. Assim, é de realçar a importância do Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores e do Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma dos Açores, que visam o crescimento dos Açores enquanto destino turístico, mas de forma sustentável e tentando ao máximo não adulterar a paisagem e o património desta região.

Com este crescimento do setor turístico nos Açores, cresce também a oportunidade de se criarem negócios diferentes e de se investir na oferta de produtos e serviços singulares, tendo sempre em conta aquilo que faz sentido para a Região, no momento em questão, e aquilo que o mercado procura. Para além disto, esta realidade faz aumentar o

sentido de urgência da formação de pessoas qualificadas, que possam trabalhar neste setor nos Açores, e, também, a importância de se valorizar cada vez mais estes funcionários e o tipo de serviço que prestam, pois tudo isto se traduz na qualidade da experiência final que o turista irá viver e guardar na sua memória.

Assim, considerou-se importante estudar componentes inerentes ao empreendedorismo e intraempreendedorismo e a sua influência nas pessoas e no seu ambiente de trabalho, aplicado ao setor turístico dos Açores. Pretendeu-se estudar até que ponto é que o trabalho destas pessoas é influenciado pela cultura da empresa, que pode ou não ser empreendedora, e se o próprio sentido de empreendedorismo dos colaboradores é estimulado pela empresa onde desempenham funções. O intraempreendedorismo, que faz com que os colaboradores tenham a liberdade de inovar e criar dentro da própria empresa onde trabalham, é um aspeto de elevada importância, pois evita que os colaboradores optem por sair da empresa e abrir o seu próprio negócio ou trabalhar para uma empresa diferente, onde os seus *inputs* e as suas ideias possam ser postos em prática. Considera-se que o intraempreendedorismo é especialmente importante no setor turístico, precisamente pelo potencial que tem de poder evitar a contratação constante de novos recursos humanos, valorizando e impulsionando o crescimento dos atuais colaboradores e gerando uma situação de *win-win* para a empresa e para o colaborador.

Assim, analisou-se uma agência de viagens com sede nos Açores, ilha de São Miguel, a qual serviu como exemplo do que se pretende estudar. Esta escolha teve em conta a notoriedade da agência em estudo, por se ter mostrado ligada à inovação constante, criatividade e empreendedorismo no setor turístico.

Este trabalho está estruturado em dez capítulos, sendo o primeiro esta introdução. No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, contextualizando-se conceitos acerca de empreendedorismo e intraempreendedorismo. O capítulo três consubstancia-se na apresentação de conceitos ligados à componente psicológica, que acabam por ter influência no trabalho das pessoas, como sejam a segurança e o *empowerment* psicológico. O turismo e conceitos inerentes a este setor são apresentados no quarto capítulo. No quinto capítulo, são analisados os principais conceitos associados às agências de viagens.

Já no sexto capítulo, é feita uma descrição e análise da atividade e projetos desenvolvidos pela agência de viagens *Azores Getaways*, estrutura que se apresenta como o estudo de caso escolhido para o desenvolvimento deste trabalho. O método para o

desenvolvimento deste trabalho é apresentado no capítulo sete, seguido da apresentação de resultados, presente no capítulo oito, e discussão de resultados, no capítulo nove.

As considerações finais são o conteúdo do décimo capítulo, organizado de acordo com os objetivos do estudo, aspectos positivos e negativos da investigação, principais dificuldades encontradas e sugestões de melhoria, bem como indicação de aspectos a estudar em futuras investigações.

No próximo capítulo, inicia-se a revisão de literatura recolhida sobre o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, expondo as suas principais definições e os conceitos mais importantes, os quais têm sido estudados ao longo dos últimos anos. Este tema, sendo relativamente recente, tem mostrado uma importância crescente no tecido empresarial.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão abordados temas como o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e as suas principais características e formas de se manifestar nas empresas e a importância e influência dos gestores de nível médio dentro das organizações. Estes temas são fundamentais para se compreender a importância do empreendedorismo no ambiente organizacional, bem como os principais aspectos subjacentes a este conceito, o qual mostra ter uma grande influência na forma como os funcionários desempenham o seu trabalho.

2.1 Empreendedorismo

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo é uma das vertentes do empreendedorismo. Assim, é necessário compreendermos primeiro o que define o empreendedorismo, conceito que se tem apresentado como um contributo significativo para o crescimento económico e para o sucesso de muitas empresas e indivíduos.

O empreendedorismo possui várias definições e fatores associados, mas a sua génese assenta em dois pilares: oportunidades e recursos (Faria, 2012). Estes fatores são de elevada importância pois estão sempre interligados, pois podem existir várias oportunidades de desenvolvimento de uma ideia, mas se não existirem os recursos para tal, nunca será posta em prática.

O termo empreendedorismo tornou-se mais conhecido a partir de 1945, através da teoria da “destruição criativa” do economista austríaco Joseph Schumpeter. Segundo Schumpeter (1945), o empreendedor é um indivíduo que possui a capacidade de produzir e, ao mesmo tempo, alguém que consegue reunir os recursos financeiros necessários para garantir as vendas dentro da sua empresa ou negócio.

Muitos referem-se ao empreendedorismo como a “arte” de transformar uma ideia num negócio.

Stevenson & Jarillo (1990) definem o empreendedorismo como sendo um processo através do qual os indivíduos procuram oportunidades, sem terem em consideração os recursos que controlam atualmente.

Para conseguir inovar, o empreendedor necessita de recursos, os quais podem ainda nem existir de todo ou encontrar-se espalhados na economia. Cabe ao empreendedor

tomar ação para conseguir alocar todos os recursos necessários à obtenção dos resultados desejados.

Entre 1970 e os finais da década de 80, o professor Peter Drucker contribuiu para a expansão do termo empreendedorismo, ao indicar que é fundamental e necessário arriscar para se conseguir abrir uma empresa ou negócio.

Segundo Robert D. Hisrich (2001), o empreendedorismo é “*o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal*”.

Assim, os empreendedores são os responsáveis por recolher e integrar todos os recursos necessários – dinheiro, pessoas, modelo de negócios e estratégia - para transformar uma invenção ou uma ideia num negócio viável.

2.2 Intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo é o conceito de empreendedorismo aplicado ao nível empresarial.

O termo intraempreendedorismo surgiu em 1978, por Gifford Pinchot III e pela sua mulher Elizabeth Pinchot, empreendedores e presidentes da *Pinchot & Company*, num artigo intitulado *Intra-Corporate Entrepreneurship*, redigido quando ambos frequentavam a escola de Tarrytown para empreendedores em Nova Iorque.

O casal Pinchot, com a sua posterior obra intitulada *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* veio propôr que um profissional não necessita abandonar o seu emprego para se tornar num empreendedor.

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo é uma das vertentes do empreendedorismo e é praticado pelos colaboradores de uma dada empresa. Os intraempreendedores são profissionais que possuem uma capacidade especial para analisar cenários, ter novas ideias, inovar e procurar novas oportunidades para a empresa onde trabalham. Estes colaboradores são aqueles que, direta ou indiretamente, ajudam a movimentar a criação de ideias dentro das organizações.

Os intraempreendedores são os membros da organização que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio, estruturam e coordenam novas combinações de recursos que consigam gerar valor, através da exploração de necessidades que não estão a ser

satisfeitas ou da melhoria da eficiência de algo que já é feito pela empresa (Wunderer, 2001).

Segundo Pinchot III (1989), considerado o “pai” do estudo do intraempreendedorismo, esta é a principal diferença entre um intraempreendedor e um empreendedor:

Intraempreendedores: São “os sonhadores que fazem acontecer” (*the dreamers who do*). Estes tomam nas suas próprias mãos a responsabilidade pela criação de inovação de qualquer tipo dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que descobre como transformar uma ideia numa realidade que seja lucrativa.

Empreendedor: Alguém que preencha o papel de intraempreendedor fora da organização.

Para Pinchot III (1989), um dos fatores mais peculiares da personalidade de um intraempreendedor é o facto de combinar numa só pessoa um forte visionário e um desejo insaciável de colocar essas visões em prática. Assim, em 1989, defendeu que os intraempreendedores conseguem atingir o sucesso de forma rápida através dos seguintes “dez mandamentos do intraempreendedor”:

- 1) Ir para o trabalho todos os dias disposto a ser despedido;
- 2) Contornar quaisquer ordens que sejam destinadas a impedir o seu sonho;
- 3) Fazer qualquer tipo de trabalho necessário para que o seu projeto funcione, independentemente da descrição do seu trabalho;
- 4) Encontrar pessoas que o ajudem;
- 5) Seguir a sua intuição sobre as pessoas que são escolhidas e trabalhar apenas com as melhores;
- 6) Trabalhar *underground* o máximo possível;
- 7) Nunca apostar numa corrida a não ser que esteja a correr nela;
- 8) Lembrar que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- 9) Ser fiel aos seus objetivos, mas ser realista quanto às formas de os atingir;
- 10) Honrar os seus patrocinadores/parceiros.

Segundo Pinchot III, do ponto de vista da organização, os benefícios de ter colaboradores intraempreendedores são óbvios: os intraempreendedores introduzem e criam novos produtos, processos e serviços, os quais geram lucro e crescimento para a organização como um todo.

As organizações são capazes de providenciar facilidades para a manufaturação, redes de fornecedores, tecnologia própria, recursos de pessoal e de marketing. No entanto, estas vantagens acabam por ser sobrepostas por sistemas burocráticos que inibem o intraempreendedorismo. Estas inibições são compostas pela imagem popular que as pessoas têm de um empreendedor, ou seja, alguém que só pensa em dinheiro e em construir grandes impérios, uma personalidade antiética face à cultura de uma grande organização (Pinchot III, 1985).

No entanto, como Pinchot III refere na sua obra *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, a principal motivação para a maioria dos empreendedores não é a aquisição de riqueza. Muitos empreendedores acabam por se tornar ricos, mas isto acontece quase por acidente, como consequência de irem atrás da sua visão e daquilo que os seus clientes ou o resto do mundo precisa ou quer num dado momento.

Desta forma, Pinchot III (1989) apercebeu-se que os empreendedores são exatamente aquilo que as grandes organizações necessitam, pois são primariamente motivados por satisfazer uma necessidade pessoal de alcançar objetivos, acabando, na maioria das vezes, por dar origem a novos produtos e serviços que são significantes tanto para eles próprios como para o mercado.

Tendo em conta que o principal objetivo da maioria dos empreendedores não é a criação de riqueza, a organização tem de arranjar uma estratégia para atrair, motivar e reter intraempreendedores através de recompensas que não sejam apenas monetárias, mas através de algo diretamente relacionado com as necessidades do próprio intraempreendedor.

Ao conversar com vários empreendedores, Pinchot III chegou à conclusão que a maioria destes abandona as organizações porque se sentem frustrados nas suas tentativas de inovar. Estas pessoas necessitam de “empoderamento” para agir, tanto quanto necessitam de compensações materiais. Quando os empreendedores têm sucesso em unidades de negócio independentes, ganham muito mais do que prestígio e riqueza – ganham a liberdade para agir.

Assim, para que os intraempreendedores consigam ter sucesso dentro da organização onde desempenham funções, a organização tem de conseguir desenvolver e adotar uma postura e cultura empreendedora.

Conforme explicado por McGinnis e Verney (1987), a organização que pretende desenvolver uma cultura empreendedora e, mais especificamente, intraempreendedora, deve adotar as seguintes medidas:

- Difundir conhecimento e informação: Todas as pessoas devem conhecer a estratégia da organização e quais são os seus objetivos;
- Conhecer o ramo onde atuam: Os colaboradores devem ter conhecimento sobre tudo o que está relacionado com o seu ramo de atividade (como por exemplo, processos, produtos, matérias-primas, clientes, concorrentes, etc.);
- Recompensar a inovação: De forma a incentivar o comportamento inovador, é necessário recompensar de forma adequada, determinando que tipo de recompensa conduz a um comportamento inovador mais eficaz e qual o seu respetivo valor;
- Estabelecer regras claras: Esta ação auxilia na eliminação de restrições que são desnecessárias à conduta dos colaboradores e que acabam por impedir a inovação.

Segundo Fumagalli et al. (2012), a cultura intraempreendedora depende da motivação. A motivação, por sua vez, baseia-se na satisfação das necessidades individuais e na criação de uma estrutura organizacional direcionada para o estímulo do empreendedorismo e da inovação. Quanto maior a atividade intraempreendedora, maiores as necessidades individuais e organizacionais. Para continuar a ação intraempreendedora, é necessária mais motivação e retorna-se ao início do ciclo, que passa a operar continuamente, conforme exposto na seguinte figura:

Figura 1 - Cultura Intraempreendedora



Segundo a perspectiva de Miller (1983), existem três elementos primários que contribuem para a presença ou ausência de empreendedorismo dentro de uma empresa, que são:

- 1) A personalidade do líder;
- 2) A estrutura da organização;
- 3) A tomada de decisões estratégicas da organização.

Segundo este mesmo autor, todas as empresas se encaixam num espectro que varia de altamente conservadoras a altamente empreendedoras. A posição de uma empresa neste espectro é chamada de “intensidade empreendedora”.

Algumas características que estão ligadas a uma organização empreendedora são o facto de serem proativas, inovadoras e assumirem riscos, enquanto que normalmente as empresas mais conservadoras são as menos inovadoras.

Recentemente, tem se assistido a um interesse crescente pelo uso do empreendedorismo corporativo como um meio para as organizações melhorarem as habilidades inovadoras dos seus funcionários e, ao mesmo tempo, aumentarem o sucesso da organização, através da criação de novos empreendimentos ou unidades de negócio (Pinchott, 1985; Friesen & Miller, 1986; Kuratko & Montagno, 1989).

No entanto, a criação do empreendedorismo corporativo é algo difícil, pois gera novos desafios, tanto a nível prático como a nível teórico.

Em termos práticos, as organizações precisam de diretrizes para conseguirem direccionar ou redireccionar os seus recursos por forma a permitir o estabelecimento de estratégias intraempreendedoras efetivas. Em termos teóricos, os investigadores que vão estudar estas diretrizes precisam de reavaliar continuamente as componentes ou dimensões que prevêm, explicam e moldam o ambiente no qual o empreendedorismo corporativo consegue florescer (Hornsby et al., 1993).

Gartner (1989) sugeriu que, ao investigar o empreendedorismo corporativo, as questões da investigação devem concentrar-se no processo de empreendedorismo em si, em vez de se concentrarem em quem é o empreendedor ou os empreendedores. Gartner (1989) defende que o empreendedorismo é um processo multidimensional e que os traços empreendedores constituem apenas uma componente deste processo. Neste enquadramento, o empreendedorismo é um processo com muitas forças que atuam em conjunto e que, conseqüentemente, levam à implementação de uma ideia inovadora.

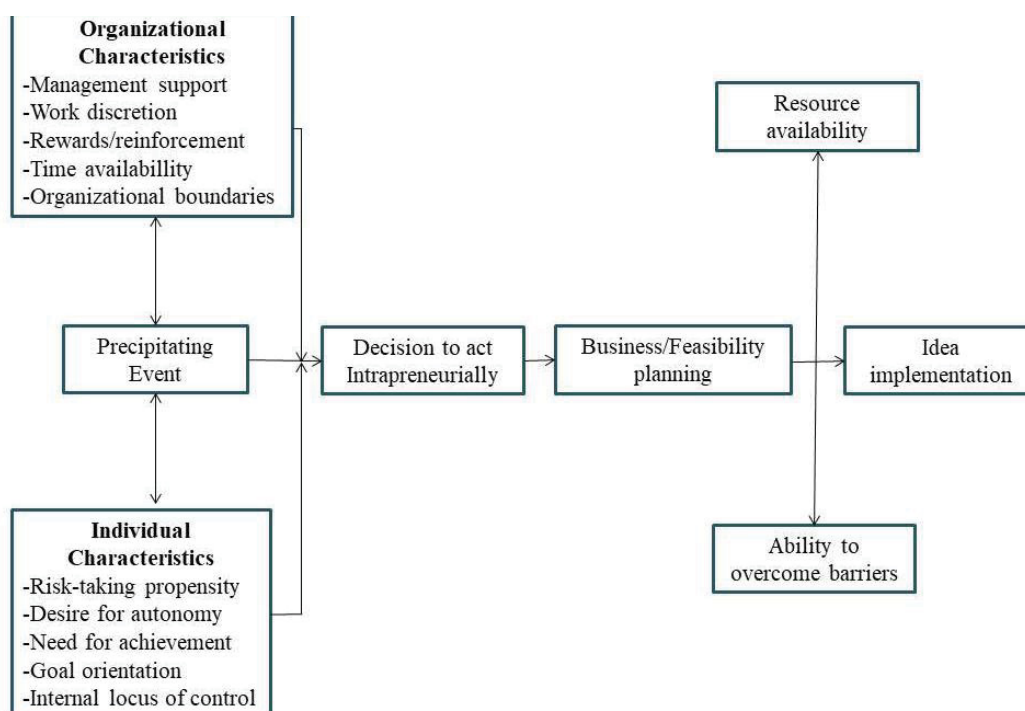
Até há cerca de duas décadas atrás, existiam poucas teorias ou modelos que fornecessem uma estrutura específica para a pesquisa intraempreendedora. Assim,

Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993) sugeriram um modelo interativo que descreve o processo de intraempreendedorismo, e que engloba, desde os responsáveis pela decisão de agir de forma empreendedora, até à implementação concreta da ideia.

2.2.1 *An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring*

Procedemos agora à explicação do modelo criado por Hornsby et al. (1993), que se considerou relevante para uma melhor compreensão do que pode significar o empreendedorismo dentro das organizações, do potencial que tem e quais as formas de o implementar.

Figura 2 - *An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring*



Fonte: Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993)

Cada um dos fatores identificados neste modelo elaborado por Hornsby et al. (1993) são referentes a aspetos da organização, sobre os quais a gerência possui algum controlo. Segue-se uma breve definição de cada componente presente neste modelo interativo.

O primeiro conjunto de definições prende-se com as características organizacionais que promovem o intraempreendedorismo:

Management support: Esta é a medida em que a gerência incentiva os seus funcionários a acreditarem que a inovação é, de facto, parte do papel definido para todos os membros da organização. Algumas das condições que refletem o apoio da gerência são a adoção rápida das ideias dos funcionários; reconhecimento de pessoas que trazem ideias para o futuro; apoio a pequenos projetos experimentais; e capital inicial para a execução de projetos;

Autonomy/work discretion: Os colaboradores da organização são capazes de tomar decisões sobre como desempenhar o seu próprio trabalho da forma que acreditam ser a mais eficaz. As organizações devem permitir que os seus colaboradores tomem decisões sobre o seu processo de trabalho e evitar criticá-los por cometerem erros ao serem inovadores;

Rewards/reinforcement: “Recompensas” e “reforços” aumentam a motivação dos indivíduos, para que se consigam comprometer com um comportamento inovador. As organizações devem fornecer recompensas que dependam do desempenho de cada indivíduo, proporcionando desafios, aumentando a responsabilidade e fazendo com que os restantes membros da hierarquia organizacional conheçam as ideias das pessoas mais inovadoras;

Time availability: A promoção de ideias inovadoras requer que os indivíduos tenham tempo para incubar essas ideias. Assim, as organizações devem moderar a carga de trabalho que atribuem aos seus funcionários, evitar colocar restrições de tempo em todos os aspetos do trabalho dos colaboradores e permitir que estes trabalhem com outras pessoas na resolução de problemas a longo prazo;

Organizational boundaries: Estes são limites, reais e imaginários, que impedem as pessoas de procurarem problemas fora dos seus próprios empregos. As pessoas devem ser encorajadas a olhar para a organização sob uma perspetiva ampla. Para tal, as organizações devem evitar ter procedimentos operacionais *standard* para todos os postos de trabalho e devem reduzir, quer a dependência de descrições de trabalho que sejam muito restritas, quer padrões rígidos de desempenho.

Proceder-se-á, seguidamente, à descrição das características individuais que promovem o intraempreendedorismo.

Embora muitas organizações não avaliem objetivamente as características relacionadas com a personalidade dos seus atuais ou potenciais colaboradores, é importante reconhecer a influência das diferenças individuais no que respeita ao comportamento inovador.

Com base na literatura existente sobre o empreendedorismo, os autores deste modelo selecionaram um conjunto de características individuais, que são das mais conhecidas e citadas, no que diz respeito aos colaboradores de uma organização. Estas características empreendedoras individuais incluem a propensão a assumir riscos; desejo de autonomia; necessidade de realização; orientação para objetivos; e *locus of control* interno, que representa a crença de um indivíduo em relação às causas das suas experiências e aos fatores aos quais atribui o sucesso ou fracasso. No *locus of control* interno, a pessoa atribui o sucesso aos seus próprios esforços e habilidades. No *locus of control* externo, a pessoa atribui o seu sucesso à sorte ou ao destino.

A principal razão pela qual estes autores selecionaram estas características foi conseguirem fornecer uma base que permita combinar certas características empreendedoras individuais com características intraempreendedoras organizacionais. Assim, pode ser feito um conjunto de proposições que liga o indivíduo, a organização e o evento precipitante particular.

Vejam os exemplos abaixo estas proposições e os posteriores passos a serem tomados para a implementação eficaz do intraempreendedorismo dentro das organizações, conforme explicado por Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993):

Evento precipitante/alteração de ambiente: Como referido anteriormente, a decisão de agir de forma intraempreendedora acontece como o resultado da interação entre características organizacionais, características individuais e algum tipo de evento precipitante. Este evento fornece o poder de se comportar de forma intraempreendedora quando outras condições conduzem a tal comportamento, ou seja, algum tipo de mudança ambiental ou organizacional precipita a interação de características organizacionais e características individuais que causam eventos intraempreendedores.

Alguns exemplos específicos de eventos precipitantes no processo de intraempreendedorismo podem incluir o desenvolvimento de novos procedimentos, uma mudança na gestão da empresa, uma fusão ou aquisição, o movimento de um concorrente para aumentar a quota de mercado; o desenvolvimento de novas tecnologias; a redução de custos; e a mudança na procura do consumidor ou alterações económicas.

Propostas de ligações que promovem o intraempreendedorismo: Embora possam existir um grande número de combinações de eventos entre fatores organizacionais e características individuais, Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993) sugeriram três proposições testáveis:

Proposição 1: Numa situação em que uma empresa necessita de desenvolver uma nova tecnologia e existem altos níveis de suporte interno à inovação, um indivíduo com altos níveis de propensão a assumir riscos terá maior probabilidade de se comprometer com atividades intraempreendedoras.

Proposição 2: Numa situação em que há uma mudança substancial na administração (na estrutura ou no estilo), que fornece recompensas aprimoradas para reforços de comportamento inovadores, os indivíduos com alta necessidade de realização terão maior probabilidade de se comprometerem com um comportamento intraempreendedor;

Proposição 3: Se uma empresa é forçada a reduzir custos devido a alterações ambientais e a empresa criou um local de trabalho caracterizado por altos níveis de discricção no trabalho, é provável que certos colaboradores com um desejo de autonomia se envolvam em atividades intraempreendedoras.

Plano de negócios/viabilidade: O próximo grande passo após a decisão de agir de forma intraempreendedora é desenvolver um plano de negócios que seja eficaz. Este plano deverá abranger todas as fases da pesquisa inicial necessárias para esclarecer as operações envolvidas num novo empreendimento. Alguns dos elementos necessários no descritivo deste plano incluem o histórico do setor, a pesquisa e análise de marketing, a análise competitiva e as projeções financeiras. É reconhecido que o desenvolvimento de um plano de negócios aumenta as hipóteses de sucesso de um novo empreendimento.

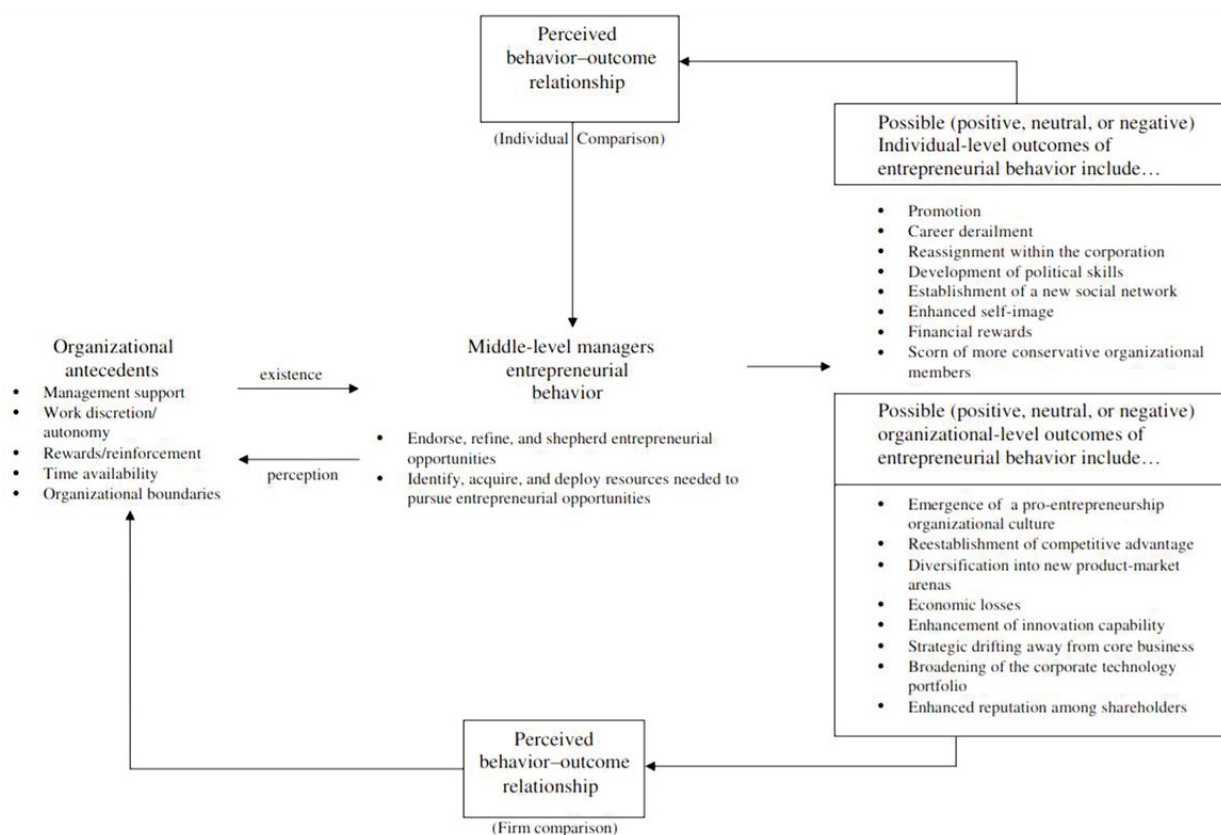
Disponibilidade de recursos e capacidade de ultrapassar barreiras: Hisrich e Peters (1986), Fry (1987) e Kanter (1988) sugeriram que a disponibilidade de recursos é uma característica organizacional essencial para a implementação de uma ideia intraempreendedora. A capacidade de uma organização financiar ou apoiar de uma outra forma novas *startups* é crucial para o sucesso do plano de negócios. Ao considerar o intraempreendedorismo, as barreiras organizacionais são especialmente importantes. Nos seus estudos de características organizacionais, Hornsby, Montagno e Kuratko (1990) descobriram que a capacidade de superar barreiras é um fator significativo no processo intraempreendedor.

Implementação de ideias: A implementação de uma ideia intraempreendedora é o resultado da interação dos vários fatores acima descritos. Tendo desenvolvido a análise de viabilidade, adquirido os recursos necessários para o novo empreendimento e superado quaisquer barreiras organizacionais existentes, o intraempreendedor está agora em posição de implementar a ideia e iniciar a inovação.

2.2.2 A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior

Estudos anteriores indicam que o comportamento empreendedor dos gestores de nível médio está ligado ao sucesso do empreendedorismo corporativo. Assim, tomemos agora em conta o seguinte modelo, sugerido por Donald F. Kuratko et al. (2005) no artigo *A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior*.

Figura 3 - *A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior*



Fonte: Donald F. Kuratko et al. (2005)

Neste artigo, os autores integraram o conhecimento sobre o empreendedorismo corporativo e o comportamento dos gestores de nível médio, para desenvolver e explorar um modelo conceitual. Este modelo descreve os antecedentes organizacionais do comportamento empreendedor dos gestores de nível médio, as ações empreendedoras que descrevem esse comportamento e os resultados desse comportamento, bem como os fatores que influenciam a sua continuidade.

Como nos indica Kuratko et al. (2005), alguns investigadores vêem o empreendedorismo corporativo como incorporando um comportamento empreendedor,

que requer sanções organizacionais e compromissos de recursos, com o propósito de desenvolver diferentes tipos de inovações que criam valor.

Guth e Ginsberg (1990) enfatizaram que o EC (empreendedorismo corporativo) engloba dois fenômenos principais: a criação de novos empreendimentos dentro das organizações existentes e a transformação das organizações existentes através da renovação de estratégias.

Sharma e Chrisman (1999) definiram o EC como “(...) o processo através do qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação dentro dessa organização.”

O modelo em questão (Donald F. Kuratko et al., 2005) adotou esta última definição de Sharma e Chrisman (1999). Devido aos seus papéis caracteristicamente centrais dentro do processo empreendedor, Kuratko et al. (2005) argumentam que o comportamento empreendedor dos gestores de nível médio pode ser muito crítico para a implementação efetiva do empreendedorismo corporativo (EC) independentemente da razão primária (seja a criação de novos empreendimentos ou renovação estratégica).

O papel dos gestores de alto nível está associado à tomada de decisões estratégicas eficazes, ou seja, decisões que se preocupam em estabelecer a direção da empresa e alcançar os seus objetivos.

Quanto ao papel dos gestores de nível médio, este concentra-se na comunicação efetiva das informações entre os dois *stakeholders* internos de gestão da empresa (gestores de nível superior e gestores de nível operacional). Para cumprir esse papel, os gestores de nível médio sintetizam informações, disseminam essas informações para os gestores de alto nível e de nível operacional e, quando apropriado, patrocinam projetos destinados a criar novidades (por exemplo, um novo produto, serviço ou unidade de negócios).

Ghoshal e Bartlett (1997) encaram os gestores de nível médio como “facilitadores de ações empreendedoras individuais”. Ao facilitar as trocas de informações entre os outros dois níveis de gerência, os gestores de nível médio permitem as ações dos outros. Como facilitadores dos fluxos de informação, os gestores de nível médio ajudam a moldar as ações empreendedoras (conforme determinado por executivos de alto nível) e o seu uso na forma de competências pelos gestores de primeiro nível e os seus subordinados diretos.

Os gestores de nível médio apoiam, refinam e guiam as oportunidades empreendedoras e identificam, adquirem e implementam os recursos necessários para perseguir essas oportunidades.

Como Fulop (1991) aponta, a distinção entre os gestores de nível superior e de nível médio é frequentemente a das ações estratégicas versus a implementação dessas ações. Assim, a gerência de nível médio é onde as atividades do EC são mais propensas à implementação real. É neste contexto que este modelo de Kuratko et al. (2005) se concentra, especificamente nos comportamentos proativos dos gestores de nível médio no processo de EC. Assim, segue-se uma explicação das várias componentes presentes na Figura 3:

Organizational Antecedents: A pesquisa examinou os antecedentes organizacionais que afetam (promovendo ou impedindo) a amplitude e a profundidade das ações empreendedoras tomadas para ir de encontro ao EC (Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995; Zahra, Nielsen, & Bogner, 1999).

Diferentes fatores internos, incluindo os sistemas de incentivo e controle da empresa (Sathe, 1985), cultura (Hisrich & Peters, 1986), estrutura (Covin & Slevin, 1991; Dess et al., 1999; Naman & Slevin, 1993) e apoio gerencial (Kuratko, Hornsby, Naffziger e Montagno, 1993; Stevenson & Jarillo, 1990) são exemplos daquilo que os investigadores estudaram.

Miller (1983) correlacionou variáveis de nível macro (por exemplo, tipo de empresa, ambiente, estrutura e tomada de decisão) com a intensidade da atividade empreendedora.

Quinn (1985) identificou várias ações (por exemplo, aumentando a organicidade da estrutura da empresa) que as grandes organizações podem adotar para desenvolver a “atmosfera” certa para o comportamento empreendedor florescer.

Assim, os autores deste modelo descobriram que três fatores - apoio administrativo, estrutura organizacional e recompensas - são os antecedentes mais importantes do comportamento empreendedor dos gestores de nível médio.

Hornsby et al. (2002) desenvolveram o Instrumento de Avaliação de Empreendedorismo Corporativo (CEAI).

Os resultados sugerem que existem cinco antecedentes organizacionais estáveis do comportamento empreendedor dos gerentes de nível médio. Estes antecedentes, como mostrado na Figura 3 e também anteriormente referido nas características organizacionais que promovem o intraempreendedorismo, são:

- 1) *Management support*: A disposição dos gestores de nível superior de facilitar e promover o comportamento empreendedor, incluindo a defesa de ideias inovadoras e o fornecimento de recursos necessários para empreender ações empreendedoras;
- 2) *Work discretion/autonomy*: Comprometimento dos gestores de nível superior em tolerar falhas, em fornecer autonomia para a tomada de decisão e liberdade de supervisão, e em delegar autoridade e responsabilidade a gestores de nível médio;
- 3) *Rewards/reinforcement*: Usando sistemas que recompensam com base no desempenho, os gestores de nível superior destacam conquistas significativas e incentivam a procura de trabalho desafiador;
- 4) *Time availability*: Avaliando cargas de trabalho para garantir que indivíduos e grupos tenham o tempo necessário para procurar inovações e que os seus trabalhos sejam estruturados de maneira a apoiar os esforços para alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo;
- 5) *Organizational boundaries*: Explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional e desenvolvimento de mecanismos para avaliar, selecionar e utilizar as inovações.

Ao interpretar os seus resultados, Hornsby et al. (2002) destacaram a importância de os gestores de nível médio receberem informações dos gestores de alto nível em relação à sua posição face aos cinco antecedentes e, então, comunicar efetivamente essas informações aos gestores de nível operacional.

De seguida, os autores deste modelo discutiram o comportamento empreendedor dos gestores de nível médio, que resulta destes antecedentes organizacionais.

Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior: O comportamento empreendedor continua a ser visto como um caminho importante para uma vantagem competitiva e melhor desempenho em empresas de todos os tipos e tamanhos (Covin et al., 2000; Dess et al., 1999; Lumpkin e Dess, 1997; Russell, 1999).

Alguns autores, como Antonic e Hisrich (2001) e Ireland, Hitt, & Sirmon (2003) acreditam que as empresas que falham em utilizar efetivamente as ações empreendedoras na economia global complexa e a um ritmo acelerado reduzem a probabilidade de uma competição bem-sucedida nos seus mercados escolhidos.

O comportamento empresarial não ocorre no vazio, mas sim dentro do contexto de um conjunto completo de ações da organização (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997).

Numa conceção mais ampla, o comportamento empreendedor é um termo abrangente que capta todas as ações tomadas pelos membros de uma empresa relacionadas com a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades empreendedoras (Shane & Venkataraman, 2000; Smith & Di Gregorio, 2002).

Definidas pela novidade, as ações empreendedoras envolvem a empresa e os seus membros com o uso de novos recursos, interações com novos clientes, envolvimento com novos mercados e/ou com novas combinações do seu portfólio de recursos existentes, base de clientes e mercados utilizados. Assim, as ações empreendedoras são o meio pelo qual o EC é praticado nas organizações estabelecidas (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002).

Desta forma, conseguimos compreender como o comportamento empreendedor dos gestores de nível médio é fundamentalmente definido pelo comportamento desses indivíduos que se relacionam com a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades empresariais.

Burgelman (1983) argumentou que os comportamentos empreendedores dos gestores de nível médio envolvem as “atividades-chave” de *coaching*, construção estratégica, delineamento e negociação.

Em contraste, neste modelo propõe-se que o *insight* incremental da natureza do comportamento empreendedor dos gestores de nível médio pode ser alcançado através da reformulação do conhecimento existente sobre o tópico, numa tipologia focada nos objetos do comportamento empreendedor, e não nos verbos que definem tal comportamento. Os autores propõem que o comportamento empreendedor dos gestores de nível médio é essencialmente focado em oportunidades e recursos empresariais.

Em consonância com o ponto anterior, o processo de empreendedorismo é frequentemente descrito como habilitado por três fatores: um empreendedor, uma oportunidade empreendedora e recursos que são adquiridos e implementados pelo empreendedor à procura dessa oportunidade (Ronstadt, 1984).

Considerando o nível médio de gerência num modelo de empreendedorismo de três fatores, uma questão relevante é questionar o que é que os gerentes de nível médio fazem em relação aos recursos e oportunidades empreendedoras que podem ser entendidos como tipos ou dimensões essenciais de seu comportamento empreendedor. A resposta proposta a esta questão, e que está presente no modelo proposto por Donald F. Kuratko et. al. (2005), é que os gestores de nível médio “refinam” e guiam as oportunidades

empreendedoras e identificam, adquirem e implementam os recursos necessários para tirar proveito dessas oportunidades.

Em relação ao “endosso de oportunidades empreendedoras” (*endorse*), os gestores de nível médio encontram-se frequentemente em posições de avaliação em relação às iniciativas empreendedoras que emergem dos níveis organizacionais mais baixos. O papel avaliador envolve, tanto a decisão de dar apoio político ou não, como a decisão da quantidade de apoio a oferecer, se essa for a disposição do gerente.

No entanto, teoria e observação sistemática sugerem que, num contexto autônomo, os comportamentos de “endosso” são tipicamente de apoio a iniciativas que têm origem no nível abaixo do nível médio de gerência, e que visam influenciar as perspectivas e percepções daqueles acima do nível de gerência médio.

Os gestores de nível médio têm a capacidade de “refinamento de oportunidades empreendedoras” (*refine*). Os seus comportamentos de “refinamento” envolvem moldar a oportunidade empreendedora numa que faça sentido para a organização, dada a estratégia, os recursos e a estrutura política da organização. Os gestores de primeiro nível têm, muitas vezes, pouca noção daquilo que a oportunidade empreendedora deve parecer para ser considerada viável. A sua atenção acaba por estar mais focada no mérito técnico ou procura de mercado para o conceito de negócio. Os gestores de alto nível, em contraste, têm um sentido muito apurado do tipo de iniciativas empreendedoras que se encaixam bem nas suas organizações. Assim, o trabalho dos gestores de nível médio é, normalmente, o de converter as oportunidades empreendedoras maleáveis em iniciativas que se ajustam à organização.

A oportunidade empreendedora que orienta (*shepherd*) a função dos gestores de nível médio corresponde à função de “refinamento” mencionada anteriormente. No entanto, enquanto que o “refinamento” é focado no conteúdo ou substância da oportunidade empreendedora, a orientação (*shepherd*) é focada no contexto organizacional, dentro do qual a oportunidade empreendedora evolui e ganha força.

As oportunidades que os gestores de nível médio têm para observar e participar nas operações centrais das suas organizações resultam, geralmente, em perspectivas bem informadas sobre como lidar com a burocracia organizacional, e são frequentemente utilizadas para apoiar o desenvolvimento de iniciativas empresariais como parte deste processo. Através da função de *shepherd*, os gestores de nível médio defendem, protegem, nutrem e orientam a iniciativa empreendedora. Estas ações asseguram que as iniciativas empreendedoras que têm origem em níveis organizacionais mais baixos, não

são esquecidos, uma vez que o seu desenvolvimento contínuo requer apoio além do que é fornecido por indivíduos nesses níveis mais baixos.

A procura de oportunidades empreendedoras exige a identificação (*identification*) dos recursos necessários para converter o conceito empreendedor numa realidade de negócio. Embora identificar os recursos necessários não seja da exclusiva responsabilidade de um único nível de gestão, os gestores de nível médio tendem a ser posicionados para melhor saberem quais os recursos que serão necessários. Estes gestores tendem a avaliar melhor o que será necessário, do ponto de vista dos recursos, para sustentar a iniciativa no seu caminho de crescimento.

A aquisição (*acquisition*) de recursos essenciais para a busca de oportunidades empreendedoras requer, geralmente, uma ampla variedade de habilidades e pontos de “alavancagem” por parte daqueles que lideram a iniciativa. Os gestores de primeiro nível tendem a ser relativamente limitados em recursos, num sentido formal de orçamento, devido ao foro caracteristicamente limitado das suas responsabilidades e operações.

Por outro lado, os gestores de nível superior geralmente têm mais recursos discricionários à sua disposição. Para além disto, são responsáveis pela alocação de recursos de apoio às operações estabelecidas, bem como por iniciativas empresariais promissoras. Os gestores de nível médio operam entre estes dois extremos pois têm a tarefa de obter recursos essenciais dos principais executivos, conforme necessário, para dar suporte às operações comerciais mais especulativas da organização, e isto exige habilidades de persuasão e negociação.

Os gestores de nível médio também têm acesso aos recursos de baixo, escolhendo, por exemplo, indivíduos específicos para trabalhar em iniciativas empreendedoras e obter outros recursos existentes ou possivelmente novos recursos baseados em conhecimento e propriedade necessários para implementar a nova oportunidade/conceito de negócio previsto.

A implantação (*deployment*) de recursos pode significar muitas coisas, incluindo, por exemplo: como os recursos acumulados são configurados para promulgar a iniciativa; como os recursos atuais são mobilizados ou alavancados em apoio à iniciativa; o cronograma do processo de alocação de recursos; e o nível e tipo de recursos alocados em busca da oportunidade.

Os gestores de nível médio podem e, frequentemente, desempenham um papel importante em cada uma dessas áreas de decisão. Para além disso, tendo em conta os vários níveis de gerência, os gestores de nível médio costumam ser os mais responsáveis

por redirecionar recursos das operações existentes e por iniciativas empreendedoras que parecem ter maior valor estratégico para a empresa.

Assim, pode-se argumentar que o nível médio da gerência é aquele em que as oportunidades empreendedoras têm a melhor hipótese de prosperar.

De seguida, consideramos os resultados do comportamento empreendedor dos gestores de nível médio. Esses resultados e respetivas consequências são um produto da série de eventos, que é iniciada pela existência de antecedentes organizacionais e pelo uso de ações empreendedoras por gestores de nível médio.

Entrepreneurial Outcomes: Kuratko et al. (2005) acreditam que resultados únicos e interrelacionados se acumulam nas organizações, como resultado do comportamento empreendedor dos gestores de nível médio. A Figura 3 identifica alguns possíveis resultados individuais e organizacionais, associados ao comportamento empreendedor dos gestores de nível médio.

Do ponto de vista individual e organizacional, esses resultados podem ser positivos, neutros ou negativos. Assim, indivíduos e organizações terão de avaliar os resultados alcançados e as consequências subsequentes do comportamento empreendedor, em relação aos custos incorridos e aos custos de oportunidade.

Decorrentes dessas avaliações estão as decisões sobre o *status* (continuação, rejeição ou modificação) do EC, que é uma questão de nível organizacional, e o *status* do comportamento empreendedor, que é uma questão de nível individual. Para a empresa, as consequências avaliadas referem-se, principalmente, ao grau em que o uso de ações empreendedoras melhorou o desempenho atual e futuro. Para os gestores de nível médio, as consequências dizem respeito ao grau em que as suas ações empreendedoras aumentaram e expandiram as suas habilidades, bem como o grau em que a empresa reconheceu e recompensou o comportamento.

Individual-Level Outcomes and Consequences: Os resultados podem ser intrínsecos (psicológicos) ou extrínsecos (tangíveis) por natureza. Recompensas financeiras ou outras recompensas tangíveis que são possíveis graças ao desempenho financeiro da empresa são exemplos de resultados extrínsecos.

De uma forma geral, as recompensas intrínsecas concentram-se na satisfação que os indivíduos recebem como resultado do desenvolvimento das suas próprias ideias, de estarem mais no controlo do seu destino e de terem responsabilidade final pelo sucesso dos projetos nos quais estão envolvidos.

Algumas pesquisas foram conduzidas para analisar os efeitos de recompensas intrínsecas em termos de empreendedorismo e comportamento empreendedor. Block e MacMillan (1993), por exemplo, identificaram os seguintes incentivos que provocam o comportamento empreendedor: equidade e equidade equivalente (*equity and equity equivalent*); bônus; aumentos salariais; promoções e, por fim, sistemas de reconhecimento e recompensas.

Ao utilizar incentivos para provocar o comportamento empreendedor dentro da empresa, Block e Ornati (1987) descobriram que mais de 30% das empresas pesquisadas compensavam os gestores de risco de maneira diferente de outros gestores. Para além disto, chegaram à conclusão que mais da metade dos entrevistados acreditavam que os bônus variáveis baseados no retorno do investimento deveriam ser utilizados e, por fim, concluíram também que a equidade interna era o principal obstáculo para as empresas sem programas de incentivos formalizados, enquanto determinar os objetivos de um empreendimento era o obstáculo mais significativo para empresas com programas de incentivo formalizados.

Uma implicação do modelo é que os gerentes escolherão comprometer-se com comportamentos empreendedores se perceberem que os resultados recebidos das suas ações atenderão ou excederão as suas expectativas.

A satisfação do indivíduo com o resultado dependerá, geralmente, de uma percepção de equidade entre o relacionamento de desempenho e o resultado e o relacionamento desempenho-resultado de uma pessoa de referência (por exemplo, um colega de trabalho ou um funcionário noutra organização que esteja a realizar um trabalho semelhante ao seu).

O que Hornsby e Kuratko (2003) indicam é que se os gestores que optam por agir de forma empreendedora são sensíveis à equidade, irão comparar os resultados obtidos pelas suas ações empreendedoras com os resultados obtidos por aqueles que optam por não agir de forma empreendedora.

Organizational-Level Outcomes and Consequences: Mudanças no ambiente externo e interno da empresa podem aumentar tanto as pressões como a resistência a mudanças, fornecendo *feedback* de que uma empresa está desalinhada com o seu ambiente económico. Este desalinhamento, por sua vez, diminui a eficácia de continuar com a estratégia e aumenta a eficiência de se envolver em mudanças multifacetadas e radicais (Friesen & Miller, 1986).

Os resultados de desempenho podem influenciar as mudanças, fornecendo *feedback*, e indicando se as atuais ações competitivas da empresa estão ou não a produzir os resultados desejados. O sucesso das ações empreendedoras pode ser baseado em resultados financeiros, como o aumento de vendas, produtividade, quota de mercado, redução de desperdício e eficiência do trabalho ou em critérios comportamentais, como o número de ideias sugeridas, número de ideias implementadas e quantidade de tempo gasto a trabalhar em novas ideias (Hornsby et al., 1999).

Critérios financeiros mais tradicionais podem ser fortemente influenciados por fatores não relacionados com o uso do EC. Fatores externos como a economia, tecnologia, fornecedores, concorrentes e regulamentação governamental podem confundir a relação entre o EC e os resultados. Os critérios comportamentais, no entanto, podem fornecer uma avaliação menos confusa do sucesso do EC, porque estes estão mais diretamente ligados ao controle organizacional.

Uma percepção importante é a força da relação entre o uso do EC e os resultados da empresa. Os gestores de alto nível devem acreditar que as ações empreendedoras levarão a resultados especificamente desejados ao nível organizacional, como a emergência de uma cultura organizacional pró-empendedorismo, o restabelecimento da competitividade e o aprimoramento da capacidade de inovação da empresa.

Os autores do modelo esperam que quanto mais positiva essa relação seja percebida, mais forte será a motivação resultante para incentivar as ações empreendedoras, seja na forma de busca contínua dos projetos atuais ou no início de novos projetos.

Ações empreendedoras eficazes por parte dos gestores devem beneficiar a organização e os gerentes. Recompensas apropriadas a nível individual para aqueles que se envolvem num comportamento empreendedor devem sustentar tais ações, enquanto atingir os resultados organizacionais desejados reforça a decisão da empresa de apoiar o EC.

Hornsby e Kuratko (2003) investigaram a relação entre os antecedentes previamente identificados e os resultados autorrelatados dos gestores, incluindo a quantidade de novas ideias sugeridas, ideias implementadas, número de vezes que se é reconhecido por ter novas ideias, método de reconhecimento, tempo gasto a pensar em novas ideias e satisfação no trabalho.

Com base nos dados obtidos de 530 gerentes, foi encontrado um apoio significativo para uma relação entre antecedentes e resultados organizacionais. Foram identificados os seguintes relacionamentos:

- Uma pontuação geral composta pelos cinco fatores estava relacionada com a satisfação total, o uso de bônus e tempo reconhecido para novas ideias;
- O apoio da administração estava relacionado com a satisfação total, tempos reconhecidos por novas ideias, uso de bônus e classificação de efetividade dos bônus;
- A discrição do trabalho estava relacionada com a satisfação total e melhorias implementadas não-oficiais;
- Recompensas/reforços estavam relacionados com a satisfação total, o uso do aumento de salário e o tempo reconhecido para novas ideias;
- A disponibilidade de tempo estava relacionada com a satisfação total e o uso de “outro” método de aumento salarial;
- Os limites organizacionais foram relacionados com a satisfação total, tempos reconhecidos para melhoria do emprego e uso de bônus.

Os autores referem que a descoberta mais importante desses resultados foi de que a satisfação total estava altamente relacionada com a existência de um contexto organizacional que apoiava o comportamento empreendedor.

Tendo em conta este último modelo, Kuratko et al. (2005) acreditam que a promulgação do EC anuncia a possibilidade de resultados altamente favoráveis tanto para as organizações como para os seus membros individuais, sendo que algo crucial para tais resultados é o envolvimento dos gestores de nível médio no processo empreendedor.

Desta forma, compreende-se a relevância e impacte direto dos gestores de nível médio para o sucesso das novas ideias e intraempreendedorismo dentro das organizações. Isto acontece principalmente porque estes gestores de nível médio são uma espécie de “ponte” entre os gestores de nível superior e os colaboradores que estão diretamente abaixo de si. Para além disto, os próprios gestores de nível médio são muito importantes no que toca à implementação das suas próprias ideias inovadoras, pois têm uma noção mais apurada daquilo que a empresa necessita num dado momento e têm uma maior facilidade na implementação destas novas ideias, pois acabam por ter os recursos mais facilmente acessíveis.

Feita esta análise, procede-se agora ao próximo capítulo, sobre o *empowerment* e a segurança psicológica, onde serão abordados temas relevantes para o bem-estar dos colaboradores de uma organização e para o ambiente organizacional como um todo.

CAPÍTULO III – EMPOWERMENT E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Empowerment ou “empoderamento” significa que uma pessoa se sente capaz e tem condições para agir de uma certa forma. Por norma, as pessoas que se sentem *empowered* ou “empoderadas”, especialmente no seu local de trabalho, são pessoas mais confiantes no seu trabalho. Para isto, é necessário que a empresa o permita. Assim, na primeira parte deste capítulo, serão abordados os dois tipos de *empowerment* relevantes para este estudo, quais as suas principais diferenças e a sua importância para o desenvolvimento pessoal e profissional de indivíduos, uma vez que acaba por estar intrinsecamente relacionado com o comportamento empreendedor dentro das organizações.

3.1 O *empowerment* estrutural

O termo *empowerment* foi utilizado pela primeira vez pela socióloga Rosabeth Kanter, professora de Gestão na Universidade de Harvard, que defendeu que “*a empresa atual deve ter um modelo com menos níveis de gestão e ser magra, mas com a força de um elefante e a agilidade de um bailarino atlético.*” (1990).

A nível organizacional, o *empowerment* ou “empoderamento” é uma forma de atribuir aos colaboradores, por parte dos gestores, um certo poder no que toca a decisões que são tomadas no contexto de trabalho. Por outras palavras, o *empowerment* é uma forma de atribuir aos colaboradores um certo nível de autonomia, autoridade, liberdade, independência nas tarefas que desempenham e uma maior participação nas estratégias, projetos e principais objetivos da empresa.

Segundo Gaither e Frazier (2005), o *empowerment* possui quatro bases principais:

- 1) Poder: Dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidades a todos os níveis da organização, dando-lhes liberdade e autonomia de ação. A gerência deve fornecer aos empregados a autoridade para agir;
- 2) Motivação: Motivar os colaboradores, incentivando-os de forma contínua;
- 3) Desenvolvimento: Fornecer os recursos necessários às pessoas, em termos de capacitação, desenvolvimento profissional e pessoal. Ou seja, treinar

continuamente, proporcionar cada vez mais informações e conhecimento aos seus colaboradores;

- 4) Liderança: Proporcionar liderança na organização, orientando as pessoas, definindo objetivos e metas, avaliando o desempenho e proporcionando retroação ou *feedback*.

Este tipo de *empowerment*, apesar de importante, pode não ser o suficiente para motivar um colaborador e incentivar o seu comportamento empreendedor. Desta forma, considera-se importante olhar para um outro tipo de *empowerment*, que por vezes acaba por cair em esquecimento – o *empowerment* psicológico.

3.2 O *empowerment* psicológico

Conforme anteriormente referido, originalmente, a visão estrutural do termo *empowerment* tinha como principal foco apenas o tipo de “empoderamento” relacionado com as práticas de gestão, incluindo a delegação de tarefas e tomada de decisões dos níveis mais elevados aos mais baixos da organização (Heller et al., 1998) e aumentando o acesso a informações e recursos para indivíduos nos níveis mais baixos (Bowen e Lawler, 1995; Rothstein, 1995).

O “empoderamento” psicológico tem sido estudado na literatura organizacional há já algumas décadas. De acordo com Drucker (1987), o empoderamento psicológico ganhou interesse quando começaram a ser necessárias várias mudanças e inovação nas organizações.

Em vez de abordar o *empowerment* como “*algo que os gerentes fazem ao seu pessoal*” (Quinn & Spreitzer, 1997, p. 41), a perspectiva psicológica concentra-se nas dimensões perceptivas ou psicológicas do “empoderamento” (Liden et al., 2000).

Thomas e Velthouse (1990) definiram o *empowerment* ou “empoderamento” psicológico como um aumento da motivação intrínseca da tarefa, ou seja, condições genéricas de um indivíduo, pertencentes diretamente à tarefa, que produzem motivação e satisfação.

Tendo por base o trabalho desenvolvido por Conger e Kanungo (1988), distinguiram-se quatro dimensões de *empowerment*, que refletem quatro formas de pensar diferentes, relacionadas à orientação de um funcionário para o seu trabalho.

A primeira dimensão diz respeito ao valor de uma meta ou objetivo de trabalho, julgado em relação aos ideais e padrões do colaborador em si (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996). Refere-se à coerência entre os requisitos de uma função de trabalho e as crenças, valores e comportamentos de um colaborador (Brief & Nord, 1990; Spreitzer, 1995).

A segunda dimensão é a competência. É a crença do colaborador na sua própria capacidade de desempenhar atividades ou tarefas de forma hábil quando tenta (Thomas & Velthouse, 1990).

A autodeterminação é a terceira dimensão do *empowerment*. Tem em consideração a responsabilidade causal pelas ações de uma pessoa. É a percepção do colaborador sobre a autonomia na iniciação e continuação de comportamentos e processos de trabalho (Deci, Connel e Ryan, 1989).

O impacto é a quarta e última dimensão. Reflete o grau em que um funcionário pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no ambiente de trabalho (Ashforth, 1989).

Segundo Koen Dewettinck et al. (2003) no seu artigo *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work*, concluíram que existe uma relação consistente e forte entre as cognições de *empowerment*, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários. Os resultados deste estudo indicaram que quanto mais “empoderados” os funcionários se sentem, mais felizes estão com o seu trabalho e mais comprometidos com a sua organização.

No entanto, e em contraste com o que foi acima mencionado, a relação entre o “empoderamento” psicológico e os níveis de desempenho dos funcionários mostrou, surpreendentemente, ser significativa, mas extremamente modesta. Assim, Dewettinck et al. (2003) chegaram à conclusão de que, até este momento, faltam evidências claras e convincentes do efeito positivo e significativo que o *empowerment* tem sobre o desempenho dos colaboradores.

Desta forma, e apesar de ainda não se terem obtido resultados muito significativos sobre a relação entre *empowerment* psicológico e os níveis de desempenho dos funcionários, considera-se que este deve ser um fator a ser tido em conta, pois cada colaborador é singular e pode ser motivado por fatores diferentes dos dos seus colegas. Esta componente psicológica, pode ser um dos gatilhos mais eficazes para conseguir que os colaboradores se comportem de forma intraempreendedora.

3.3 A Segurança Psicológica

Procedemos agora à análise do tópico da segurança psicológica e da sua influência no bem-estar mental dos colaboradores, sendo que estes fatores se podem constituir como um dos aspetos que mais afeta a forma como estes colaboradores desempenham o seu trabalho e o seu grau de empenho e predisposição para o fazer.

Segundo Edmonson (1999, 2008, 2012) citado por Rego (2013, p. 293) e por Moutinho (2015), a segurança psicológica no trabalho é a crença da pessoa de que pode ser aberta e honesta, autêntica e direta sem que daí advenham quaisquer ameaças, por exemplo, para a sua imagem, reputação ou carreira.

“O Homem é um animal racional, mas também um ser emocional e espiritual. Tem uma mente e um espírito (...) e o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente” (Ashmos e Duchon, 2000, p. 136, cit. por Rego, Cunha e Souto, 2007, pp. 8-9).

Depreende-se que esta parte emocional e espiritual do ser humano pode vir a ter impacto no contexto de trabalho, pois a pessoa pode reavaliar o seu papel e a sua situação, sonhos, projetos e desejos, no que toca às suas funções no trabalho. Colocando esta hipótese, questiona-se se as organizações que dificultem esta dinâmica podem sair penalizadas, pois deduz-se que a criatividade pode não fluir tão facilmente se as pessoas não reconhecerem significado no seu trabalho e na contribuição deste para a sua existência individual.

Como consequência, a motivação, a disponibilidade e o compromisso dos colaboradores para com as suas tarefas diminui. A cooperação e o espírito de equipa são prejudicados. Os níveis de stress aumentam, assim como a probabilidade da ocorrência de acidentes no trabalho. Começam a surgir cada vez mais erros nos processos de tomada de decisão e desequilíbrios de orientação, que provocam problemas de saúde física e psicológica (Moutinho, 2015).

Segundo José Moutinho (2015), num clima de segurança psicológica, acabam por ocorrer diversos efeitos, tais como:

- i) As pessoas falam abertamente;
- ii) Pedem ajuda e colocam questões sem receio de parecerem ignorantes;
- iii) Colaboram e ajudam os restantes membros da sua equipa;
- iv) Discutem o seu desempenho;

- v) Procuram *feedback* sobre as suas ações;
- vi) Arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades;
- vii) Assumem e partilham os seus erros com a equipa, de modo a que esta aprenda com os mesmos.

Em várias ocasiões, os colaboradores e as organizações como um todo podem cometer erros, persistir nos mesmos, e não aprender com eles por diversas razões. Entre essas razões está o receio das pessoas em expressarem opiniões honestas, assumirem as suas falhas, mostrarem desconhecimento, pedirem ajuda ou discordarem da maioria ou da gerência. Ou seja, no contexto de trabalho há situações em que as pessoas não se sentem psicologicamente seguras para se pronunciarem, chamarem a atenção para os erros, falarem abertamente e assumirem as suas falhas.

Pelo contrário, nas equipas onde existe segurança psicológica, as pessoas conseguem colocar dúvidas, sentem a liberdade para mostrar que não sabem, ajudam os outros sem receio de serem alvo de comportamento oportunista, opinam de forma honesta e sem receio de retaliações e assumem as suas falhas sem medo de se sentirem julgadas. Desta forma, as pessoas aprendem umas com as outras, e toda a equipa aprende com os erros e passa a estar mais capacitada para evitá-los no futuro.

Para isto, há que reconhecer que os líderes têm um papel fundamental na criação de segurança/insegurança psicológica. É fácil compreender que a insegurança psicológica surgirá numa equipa em que o líder repreende e penaliza aqueles que procuram inovar e, por isso, cometem erros naturais.

Desta forma, e fechando este ponto, coloca-se a hipótese das empresas onde os colaboradores se sentem psicologicamente mais seguros serem as mesmas empresas onde existe um maior nível de criatividade, inovação e intraempreendedorismo, pois as pessoas podem acabar por se sentir mais capacitadas para mostrar esta suas facetas sem serem julgadas.

Concluídos estes primeiros temas deste trabalho, reuniram-se condições para melhor se compreender a influência do intraempreendedorismo no ambiente organizacional e o potencial que tem para poupar recursos, impulsionar o crescimento profissional dos colaboradores e o sucesso das empresas. Compreendeu-se, também, a relevância e o impacto direto dos gestores de nível médio para o sucesso de novas ideias e intraempreendedorismo dentro das organizações. Isto acontece, principalmente, porque estes gestores de nível médio são uma espécie de “ponte” entre os gestores de nível superior e os colaboradores que estão diretamente abaixo de si. Para além disto, os

próprios gestores de nível médio são muito importantes no que toca à implementação das suas próprias ideias inovadoras, pois têm uma noção mais apurada daquilo que a empresa necessita num dado momento e têm uma maior facilidade na implementação destas novas ideias, pois acabam por ter os recursos mais facilmente acessíveis. Para além disto, neste último capítulo acima mencionado do *empowerment* e da segurança psicológica, compreendemos o quanto as pessoas precisam de se sentir reconhecidas, seguras psicologicamente e confortáveis no ambiente de trabalho, pois só assim conseguirão fazer sugestões e inovar sem medo de reprimendas e impulsionar o comportamento empreendedor dentro das organizações.

Seguidamente, será apresentado o capítulo relacionado com o turismo, abordando as suas principais características e especificidades, a sua importância, os elementos que o distinguem dos outros setores, entre outros temas.

CAPÍTULO IV - O TURISMO

Neste capítulo, iremos abordar os principais tópicos que estão relacionados com o setor turístico. Serão explorados temas como as características turísticas, as definições dos visitantes segundo a sua origem, o sistema funcional do turismo, as características dos serviços turísticos, a procura e a oferta turística e outros de igual relevância.

Citado em vários estudos e tema de grande debate e importância atualmente, o turismo, de uma forma ou de outra, surgia sempre associado ao lazer. As diversas formas de lazer em turismo remontam a tempos tão longínquos como os impérios da Babilónia ou o império Egípcio (Ramos e Costa, 2017).

Manifestações associadas ao turismo remontam a séculos tão distantes como o século VI a.C., altura em que se realizavam festivais religiosos nas cidades, o que resultava numa movimentação e deslocação de pessoas, pelo menos até aos centros das cidades, para poderem apreciar as artes e onde existiam vendedores de comidas e bebidas e lembranças (Holloway, 1994). No entanto, e como se continuou a verificar nos séculos vindouros, as atividades de lazer eram procuradas pelas classes mais elitistas.

Com o evoluir dos tempos, a sociedade foi desenvolvendo o desejo de conhecer novas coisas e locais. Viagens a cidades termais, as primeiras linhas férreas, a primeira travessia do Atlântico, a criação dos primeiros operadores turísticos ou até a criação dos primeiros pacotes turísticos foram grandes passos em direção a uma atividade económica que hoje em dia é das mais importantes nas indústrias a nível mundial (Zsembera, 2017).

Segundo Cunha e Abrantes (2013), quando falamos de turismo existe a perspetiva que *“(...) com a evolução do seu âmbito, ocorrida nos últimos anos, e com as diferentes visões envolvidas (sociológicas, culturais, geográficas, económicas, ocidentais, orientais), não é fácil encontrar um consenso quanto a um conceito de turismo aceite universalmente”*.

Para Ramos e Costa (2017), o turismo é considerado um dos principais setores económicos dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. O turismo tem vindo a evoluir e, como mencionado acima, sendo inicialmente associado apenas às classes consideradas de elite, chega à idade moderna como um dado adquirido e possível de ser vivenciado por toda a população.

Assim, e sendo o Turismo um tema tão abrangente, que possui várias definições que têm evoluído ao longo dos tempos, sente-se a necessidade de expor algumas definições técnicas associadas.

4.1 Definições conceituais

O conceito de turismo sofreu grandes alterações ao longo dos tempos, tendo surgido pela primeira vez em 1910 com o autor austríaco Herman Von Schullern Schrattenhoffen. (Oliveira, 2014).

No entanto, em 1942, Hunziker e Krapf criaram uma definição mais elaborada, considerando o Turismo como o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não fossem utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária (Cunha, 2006).

Segundo Cunha (2006), para Burkart e Medlik (1974), conceitualmente, o turismo tem cinco características fundamentais (as quais mantêm a sua aplicabilidade na atualidade):

1. O turismo é um amálgama de fenómenos e relacionamentos, e não apenas um único fenómeno;
2. Estes fenómenos e relacionamentos originam do movimento de pessoas para uma permanência em vários destinos, ou seja, existe um elemento dinâmico (a “jornada”) e um elemento estático (a permanência);
3. A viagem e a estada são para e em destinos fora do local de residência e trabalho habitual e, assim, o turismo dá origem a atividades distintas daquelas às quais os residentes estão habituados;
4. O movimento para os destinos é temporário, ou seja, de curto prazo;
5. Os destinos são visitados tendo em conta fins que não estão relacionados com trabalho remunerado, isto é, não procurar emprego.

Já em 1982, Mathieson e Wall definiram o Turismo como sendo “*o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades*”.

No ano de 1994, a Organização Mundial do Turismo apresentou uma importante definição, em que salienta que *“o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu local habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”*. A OMT, em 1995, esclarece que o “local habitual” de uma pessoa consiste numa certa área que circunda a sua residência, acrescentando todos os lugares que visita frequentemente.

Conforme referido por Maria Oliveira (2014), esta definição da OMT, é uma definição ampla e flexível que, no fundo, compreende as características mais essenciais do turismo:

Tabela 1 - Características turísticas

Introdução dos possíveis elementos motivadores de viagem: lazer, negócios ou outros	Nota temporária do período até um ano máximo
Delimitação da atividade desenvolvida antes e durante o período de estada	Localização da atividade turística como a atividade realizada “fora de seu local habitual”

Fonte: Adaptado de Maria Oliveira (2014)

Para além de considerarmos as principais características turísticas, é importante compreender as principais definições utilizadas para as pessoas que praticam turismo e quais são as componentes que distinguem as várias definições.

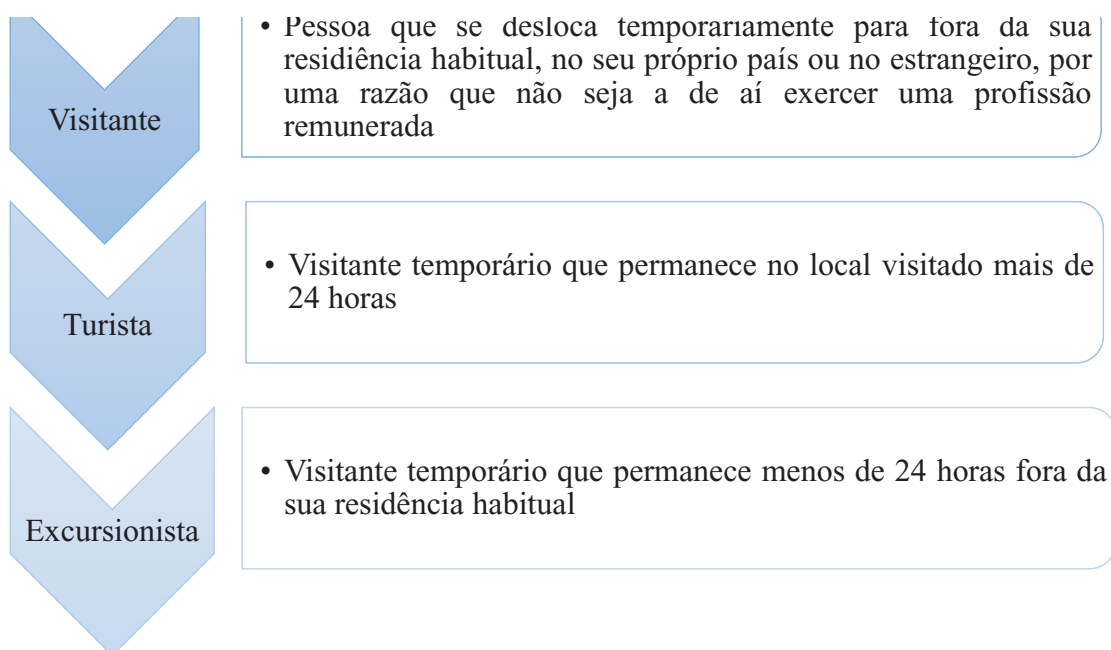
Em 1937, a Comissão Económica da Sociedade das Nações define um “turista” como sendo *“toda a pessoa que viaja por uma duração de 24 horas, ou mais, para um país diferente do da sua residência”*.

Já em 1963, começa a surgir a necessidade de adotar novas definições que englobem novas formas de turismo e, nesse mesmo ano, na conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e Viagens Internacionais, passa a ser integrado e reconhecido o termo “Visitante”, que é *“toda a pessoa que se desloca a um país, diferente daquele onde tem a sua residência habitual, desde que aí não exerça uma profissão remunerada”*.

Para além de “Visitante”, é nesse ano que também se reconhece a diferença entre “Turista” e “Excursionista”, sendo que o primeiro refere-se a quem permanece mais de 24 horas no país de destino, enquanto que o segundo engloba o visitante que permanece menos de 24 horas no país de destino.

Abaixo, podemos verificar as três definições atuais dos praticantes de turismo, de acordo com a Organização das Nações Unidas:

Figura 4 - Definições praticantes de turismo ONU



Fonte: Autoria própria

Os grupos de praticantes de turismo acima referidos acabam por originar também diferentes categorias e tipos de turismo. Assim, as seguintes classificações foram atribuídas pela Organização Mundial do Turismo e citadas por Cunha em 1997, tendo em conta a origem dos visitantes:

Turismo doméstico ou interno: Este tipo de turismo resulta das deslocações dos residentes de um dado país, quer tenham a nacionalidade desse mesmo país ou não, viajando apenas dentro do próprio país;

Turismo recetor: Tem em consideração todas as visitas a um país, realizadas por pessoas não residentes;

Turismo emissor: Turismo resultante das visitas de residentes de um dado país a um outro ou outros países;

Turismo interior: Este tipo de turismo é realizado dentro das fronteiras de um dado país e compreende tanto o turismo doméstico como o turismo recetor;

Turismo nacional: Tipo de turismo que tem em conta os movimentos dos residentes de um país e compreende o turismo doméstico e o turismo emissor;

Turismo internacional: É o turismo que abrange única e exclusivamente as deslocações em que se atravessam uma fronteira, ou seja, abrange o turismo recetor e emissor.

Ao longo dos anos, o turismo tem acumulado cada vez mais definições e adquirido várias formas e ramificações. Tendo em conta que é um setor económico com um peso cada vez maior, principalmente nos países mais desenvolvidos, tem adquirido uma importância cada vez maior, passando a existir a necessidade de o encarar como um sistema completo e complexo.

Desta forma, considera-se importante estudar o chamado Sistema Funcional do Turismo e as suas componentes, para melhor se compreender este setor, não apenas na perspectiva das pessoas que o praticam, mas também na perspectiva de quem oferece os serviços turísticos necessários para um destino turístico de sucesso.

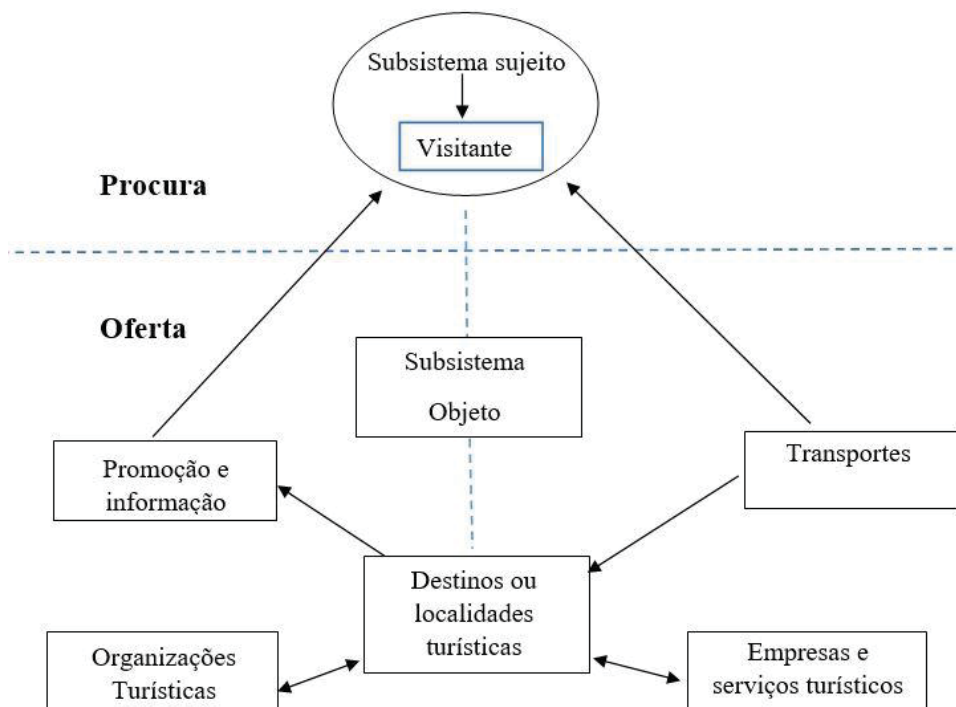
4.2 O sistema funcional do turismo

Um sistema tem em conta objetos que, de alguma forma, estão interligados entre si. É o bom funcionamento e harmonia da relação entre estes objetos que permite alcançar determinados objetivos. Os sistemas podem ser considerados fechados ou abertos, caso sejam influenciados ou não pelo ambiente exterior que os rodeia.

O turismo é considerado um sistema devido à interligação entre as suas várias componentes, sendo que uma parte do sistema é afetada negativamente caso as outras não estejam a funcionar de forma harmoniosa. Exemplos disto são os locais que as pessoas visitam e os transportes que utilizam para se movimentar no local, as atividades que têm disponíveis ou a agência de viagens e a companhia aérea que as fizeram chegar ao destino. Caso alguma destas partes não esteja a funcionar eficientemente, o restante sistema será afetado, afetando também o destino turístico como um todo e a memória que os visitantes irão levar consigo de volta a casa.

Assim, em 2001, o professor Licínio Cunha traz-nos o tão importante e citado sistema funcional do turismo, que nos ajuda a compreender de que forma é que o turismo funciona enquanto sistema e quais são as partes que o compoem.

Figura 5 - O sistema funcional do turismo



Fonte: Adaptado de Cunha (2001)

Como referem Mill e Morrison (1985), o sistema funcional do turismo assemelha-se muito a uma teia de aranha, porque basta tocar numa parte e os movimentos e consequências espalham-se e provocam efeitos no restante sistema. Ao encarar o turismo como um sistema funcional, podemos antecipar situações, calcular alterações, desenvolver as bases necessárias para o seu planeamento sustentável e criar políticas que orientem os seus principais agentes.

Tendo em conta a Figura 5, e como refere Cunha (2001), existem várias formulações esquemáticas do sistema turístico, mas o seu principal objetivo é o de evidenciar as relações que se estabelecem entre os elementos constituintes do turismo e os efeitos de cada um sobre os restantes, sendo que o eficaz funcionamento do sistema turístico vai depender do desempenho de todos os seus elementos. O melhor desempenho do sistema depende, em grande parte, da oferta, onde as parcerias são cruciais entre os elementos do sistema.

Cunha (2001) realça ainda que, apesar do conteúdo de cada elemento deste sistema serem bastante distintos e variados, cada elemento deve comprometer-se para funcionar em conjunto, compreendendo que o coração ou o “*core*” do funcionamento do sistema em si necessita de um ajuste sempre que uma das suas componentes sofra alguma alteração. Este autor considera que o facto de não se aceitar o turismo como um sistema complexo, pode acabar por gerar um desequilíbrio no seu funcionamento.

4.3 Características dos serviços turísticos

O turismo pode ser encarado como um conjunto de bens e serviços, sendo que, na maioria das vezes, é possível viajar até um novo destino e, como forma de preservar a memória desse destino, trazer produtos, lembranças e bens físicos de regresso a casa. No entanto, existem sempre diversas atividades que acontecem no destino turístico e que não se conseguem trazer de volta: uma experiência, um passeio turístico, uma massagem, um jantar servido com requinte, entre outros. Nestes casos, a única forma de preservar estas experiências são as fotografias e a própria memória.

Desta forma, é importante compreendermos quais as principais diferenças entre bens e serviços e a razão pela qual não podem ser encarados da mesma forma.

Na figura abaixo, são apresentadas as principais características que distinguem os bens dos serviços, referido por Middleton (2009).

Figura 6 - Características que distinguem bens de serviços

Caraterísticas dos bens	Caraterísticas dos serviços
<ul style="list-style-type: none"> • São fabricados; • Feitos em locais normalmente fechados ao acesso de clientes (separáveis); • São distribuídos nos locais onde vivem os clientes; • A compra confere propriedade e direito de uso aos critérios exclusivos do proprietário; • Apresentam uma forma tangível no ponto de venda e podem ser inspecionados antes da venda; • Podem ser criados <i>stocks</i> do produto, o qual pode ser mantido para venda futura 	<ul style="list-style-type: none"> • São realizados; • Realizados em instalações dos produtores, em geral com total participação do cliente (inseparáveis); • Os clientes viajam para locais onde são prestados os serviços; • A compra confere direito de acesso temporário em local e hora pré- programados; • Os serviços são intangíveis no ponto de venda. Em geral, não podem ser inspecionados (a não ser “virtualmente”); • Perecíveis - os serviços podem ser colocados em inventários, mas não podem ser armazenados.

Fonte: Adaptado de Middleton (2009)

Segundo Hoffman e Bateson (2003), as diferenças específicas entre bem e serviço estão baseadas em quatro características, que são a inseparabilidade, a intangibilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade. Isto significa que o ato da produção e do consumo é simultâneo e ocorrem no local e/ou equipamento do produtor, que os serviços não podem ser medidos, tocados e avaliados facilmente antes do seu desempenho e este desempenho do serviço é exclusivo a cada cliente, logo são intrinsecamente variáveis, e a impossibilidade de manter *stocks* físicos dos produtos para venda futura. Se as capacidades de serviços não forem vendidas num determinado dia, a receita potencial que representam será perdida e não poderá ser recuperada.

Assim, e como refere Middleton (2009), existem três características específicas que são peculiares aos serviços turísticos:

- 1) A Sazonalidade, que representa picos e baixas na procura, o que pode levar ao encerramento de certos negócios durante alguns períodos do ano;
- 2) Elevados custos fixos operacionais e custos variáveis relativamente reduzidos;
- 3) A interdependência dos produtos turísticos, dando origem ao efeito “teia de aranha” e em que tudo tem de funcionar coerentemente e como um só sistema ou conjunto.

4.4 Procura turística

Do ponto de vista económico, a procura turística é a quantidade de bens e serviços que os visitantes, residentes e não residentes, adquirem num dado momento. A procura turística pode assumir as seguintes formas:

- Física: A procura física é-nos dada pelo movimento de pessoas que saem temporariamente do seu local habitual de residência e onde desempenham a sua profissão remunerada, para um outro local distinto. É possível medir a procura física, através das chegadas às fronteiras de um dado país e pelas dormidas nas várias formas de alojamento.
- Monetária: É dada pelo valor do conjunto dos consumos realizados pelos visitantes de origem externa e interna, ou seja, do valor das quantidades de bens e serviços que adquirem devido às suas deslocações e que se medem pelas receitas turísticas.

- Geográfica: Expressa através das origens e destinos. Tem em conta as localidades onde se geram os movimentos turísticos (origens) e os locais para onde eles se dirigem, procurando a satisfação das suas necessidades (destinos).
- Global: A procura global de um país é a procura gerada no país em questão, quer se destine a viajar para o estrangeiro, quer no interior do próprio país. A procura turística global dos residentes é constituída pelo conjunto daqueles que partem de férias, independentemente do local para onde se dirigem (quer seja no próprio país ou para o estrangeiro). Já a procura global dos produtos turísticos, é constituída pelos locais que vão de férias no próprio país onde residem (considerado o turismo doméstico) e pela procura das pessoas que não residem no país em questão (que é o caso do turismo recetor).

Para além das formas que a procura turística pode assumir, e que foram supra elencadas, consideram-se, ainda, dois grandes grupos da procura turística:

- 1) Procura efetiva: é-nos dada pela quantidade de pessoas que fazem parte da atividade turística, durante um certo período de tempo. São pessoas que viajam puramente por razões turísticas.
- 2) Procura potencial/suprimida: é-nos dada pelos indivíduos de uma população que não viajam num dado momento pois não lhes é possível. No entanto, estes indivíduos têm todas as condições para viajar no futuro, quando a situação atual destes se alterar. Estes indivíduos podem não viajar num certo período de tempo devido a motivos profissionais, familiares, de saúde ou outros.

Segundo Vanhove (2005), as determinantes da procura turística são os fatores que existem no seio de uma dada sociedade, ou seja, são fatores externos aos indivíduos e que estimulam ou limitam a procura de viagens de cariz turístico por parte da população.

Contrariamente, as motivações da procura turística são os fatores internos aos indivíduos que traduzem as suas necessidades e desejos e que influenciam as suas escolhas turísticas como, por exemplo, uma pessoa que viaja especificamente para fazer mergulho.

Segundo Middleton e Clarke (2001), a procura turística tem os seguintes tipos de determinantes:

Determinantes económicas:

- O rendimento disponível ou rendimento discricionário nos países de origem dos turistas, ou seja, o seu rendimento após pagarem os impostos, é uma determinante fundamental da procura turística. O rendimento disponível pode ser afetado por

diversos fatores, como a variação nos impostos, nos preços dos combustíveis ou nas taxas de juro;

- Os preços relativos dos destinos e produtos turísticos concorrentes ou complementares, ou seja, os preços dos produtos e destinos turísticos semelhantes em termos de localização, de oferta e de mercados alvo, onde existem componentes de diferenciação importantes como as taxas de inflação e taxas de câmbio.
- O tempo disponível, que engloba componentes como os aumentos de períodos de férias pagos, redução nas horas anuais de trabalho ou aumento do tempo livre. No entanto, há que notar que, para muitas pessoas, mais horas de tempo livre não significam mais viagens turísticas, pois podem não ter o rendimento disponível necessário para as suportar, ou seja, enfrentam restrições de rendimento disponível para viajar.

Determinantes não-económicas:

- Fatores demográficos, como a idade, género, estado civil, entre outros;
- Fatores geográficos, como o clima, a paisagem e o desenvolvimento das grandes cidades;
- Fatores socioculturais, que inclui valores e normas vigentes nas sociedades, organização e estrutura social;
- Mobilidade, tendo em conta a existência (ou inexistência) de companhias aéreas, transportes públicos e outros meios de transporte;
- Regulação exercida pelo Governo, como o calendário de férias escolares, formalidades nas fronteiras e o desenvolvimento sustentável do destino;
- “Media”, podendo ser, por exemplo, canais de televisão especializados em viagens e turismo que influenciam as pessoas a viajarem para conhecerem um destino específico ou programas de culinária em destinos exóticos;
- Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs);
- Fatores do lado da oferta.

Concluída a revisão sobre os elementos do lado da procura, passamos agora para os elementos inerentes ao lado inverso da moeda - a oferta turística.

4.5 Oferta turística

Do extremo oposto da procura turística, que são os bens e serviços procurados e adquiridos num dado momento, temos a oferta turística, que são todos estes bens e serviços que são oferecidos a quem visita um destino turístico.

Citando Cunha (2013), a oferta turística consiste no *“conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes, bem como todos os que foram criados para satisfazer as suas necessidades e postos à sua disposição e ainda os elementos naturais e culturais que concorrem para a sua deslocação”*.

Já para Lohmann e Panosso (2008), a oferta turística pode ser considerada como *“todos os bens e serviços à disposição dos consumidores-turistas, por um dado preço, por um determinado período de tempo”*.

Em 2004, Beni defendeu que a oferta turística é o *“conjunto de equipamentos, bens e serviços de alojamento, alimentação e lazer de carácter artístico, cultural, social ou de outro tipo, capaz de atrair um público visitante para uma determinada região, durante um período determinado de tempo”*.

Segundo Cunha (2013), oferta turística tem em conta todos os bens e serviços que têm como finalidade satisfazer as necessidades do turista e pode ser dividida em quatro grupos:

- 1) Os bens disponíveis livremente e que constituem as bases fundamentais da oferta turística;
- 2) Os bens imateriais, como as tradições, a cultura, o exotismo e o tipicismo;
- 3) Os bens turísticos básicos e que foram criados pelo Homem, tal como os monumentos, museus, parques temáticos, centros desportivos e estâncias termais;
- 4) Os bens e serviços turísticos que permitem as deslocações e garantem a satisfação das necessidades de permanência, como os meios de transporte, vias de comunicação, alojamento e restauração.

A oferta turística, tal como referido por Santos (2002) é constituída por serviços de alojamento e por produtos turísticos. As suas principais características são:

- Sazonalidade: A produção de serviços turísticos é, em grande parte, sazonal, o que implica que haja uma flexibilidade na parte da gestão da oferta;

- Intensidade de mão de obra: A produção de serviços turísticos precisa, de um modo geral, de uma grande intensidade de mão de obra para fornecer os serviços e produtos de qualidade, que satisfazem as necessidades e desejos dos clientes;
- Perecibilidade: A produção de serviços turísticos não pode ser armazenada e não pode ser transformada em *stocks* de armazém. A sua não utilização implica sempre um custo a fundo perdido.

Os progressos do turismo, como referido por Quintas (2006), encontram-se fortemente dependentes da valorização permanente da oferta turística disponível. Ou seja, a oferta deve acompanhar sempre a evolução da procura turística, de forma a conseguir garantir a satisfação das expectativas e desejos dos consumidores.

4.6 Destino turístico

A Organização Mundial do Turismo define, em 2010, um destino turístico como “*um espaço físico no qual um visitante pernoita pelo menos uma noite*”. Inclui produtos turísticos como, serviços de apoio, atrações e recursos turísticos. No destino, existem fronteiras físicas e administrativas que definem a sua gestão e imagens e percepções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos incorporam vários *stakeholders* que, geralmente, incluem a comunidade local e podem abrigar e formar uma rede maior de destinos.

Segundo Flores e Mendes (2014), existem várias perspetivas associadas a um destino turístico: da geografia, da economia, da psicologia, da sociologia e da gestão. Estas integram-se e adaptam-se às dinâmicas do ambiente, tendo como principal interessado o turista que, apoiado por recursos modernos das tecnologias de informação, com acesso direto às informações e relacionamento nas redes sociais, tem modificado o seu comportamento ao longo dos anos.

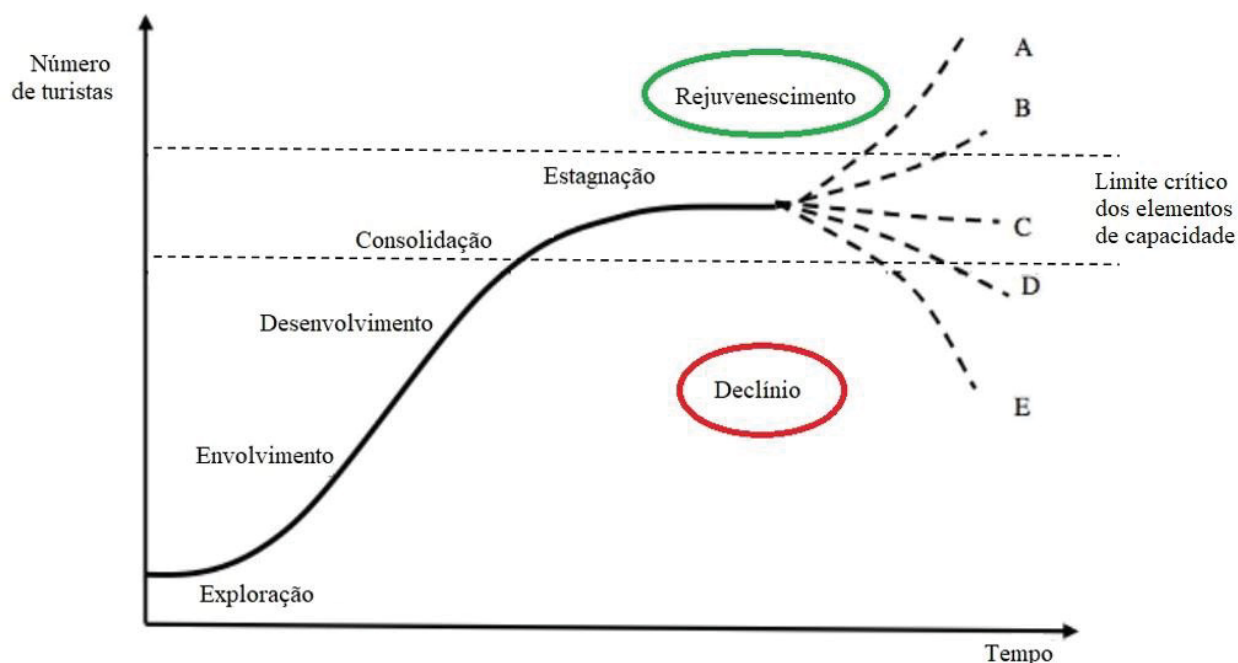
O turista já não quer continuar a ser apenas o consumidor do produto – “o turista passivo” - mas sim participar no processo, interagir com as outras partes e principalmente com a comunidade. Atualmente, o turista, com todos os recursos que tem à sua disposição, cria a sua experiência de turismo e, conseqüentemente, o seu próprio destino turístico.

Segundo Cunha (2010), um destino que é concebido e planeado para receber turistas, com infraestruturas e equipamentos adequados, só é considerado turístico quando começa a ser frequentado por visitantes, ou seja, quando os atos de consumo turístico passam a

qualificá-lo como tal. Se, por qualquer razão, esse destino ficar temporariamente afetado pela negativa, não podendo receber visitantes, perderá a qualificação turística. No entanto, isto só poderá acontecer se passar a ser utilizado apenas pelos residentes, porque a natureza do destino é turística e as atividades que nele foram desenvolvidas são características do turismo.

O modelo revolucionário de Butler (1980), conhecido como o modelo TALC (*Tourism Area Life Cycle*), tem sido aplicado em diversos destinos turísticos e referenciado em inúmeras pesquisas científicas por todo o mundo, influenciando o campo dos estudos do turismo nas últimas décadas.

Figura 7 - Modelo do ciclo de vida de um destino turístico



Fonte: Adaptado de Butler (1980)

Exploração: Esta é a primeira fase do ciclo de vida de um destino turístico, em que este atrai os visitantes pelas suas características atuais, ou seja, esta atração da pessoa ao local não foi algo influenciado por outras componentes e acontece de forma orgânica. Esta fase é caracterizada pelo reduzido número de pessoas que visitam o destino. Como o movimento turístico é ainda reduzido, as pessoas que visitam o destino não se sentem incomodadas com a falta de infraestruturas turísticas e compram a produtores locais. Nesta fase, a oferta do destino é suficiente tal como se encontra.

Envolvimento: Já nesta fase, começa a existir uma maior atração de pessoas e o destino começa a estudar os benefícios que o turismo pode trazer. Aqui, começamos a notar um investimento das empresas locais em infraestruturas dedicadas ao turismo e o

número de pessoas que visitam o destino aumenta, sendo que este começa a ganhar peso turístico.

Desenvolvimento: Nesta fase, o destino começa a ser famoso e as empresas e infraestruturas dedicadas ao turismo sofrem um aumento. O local passa a ser cada vez mais conhecido por quem o visita. Esta fase também é caracterizada pelo surgimento de novos investidores.

Consolidação: Aqui, o destino passa a estar, como o próprio nome indica, cada vez mais consolidado. Esta fase é caracterizada pela notoriedade que o destino passa a ter, tanto a nível nacional como internacional. No entanto, existe uma redução do ritmo de crescimento do turismo. Não obstante, o setor turístico já é considerado fundamental para a economia do destino em si. Nesta fase, o destino começa a ser uma visita repetida, sendo que quem visitou pela primeira vez ficou tão impressionado que deseja voltar.

Estagnação: Aqui, a procura pelo destino já está saturada, originando um forte esforço promocional para manter a procura do destino. Começa a existir uma massificação do tipo de turista, que visita o destino cada vez mais através da compra de pacotes. Esta fase é também caracterizada pela dificuldade em competir com novos destinos turísticos concorrentes.

Pós-estagnação: Esta fase do ciclo de vida de um destino turístico pode dividir-se em dois possíveis cenários:

- Declínio: Este cenário é possível nas situações em que o destino não consegue rejuvenescer ou alterar a sua imagem promocional e não consegue atrair novos turistas e investidores.
- Rejuvenescimento: Ao contrário do declínio, esta fase é caracterizada pelo sucesso que um destino tem ao rejuvenescer a sua imagem e perceção turística. Passa a haver a necessidade de refazer os motivos de atração do destino, o que se traduz num novo conjunto de estruturas, novos produtos e serviços e novos processos de desenvolvimento.

Concluída esta análise sobre os destinos turísticos e aquilo que os compõe, passamos agora a abordar o turismo praticado no destino Portugal.

4.7 Turismo em Portugal

É sabido que Portugal é um destino turístico de excelência, tendo em conta as suas condições naturais e climatéricas, a hospitalidade das suas gentes e a sua forte herança cultural e histórica.

Em 2018, Portugal foi eleito “O Melhor Destino do Mundo” e ganhou um total de 17 óscares do turismo, atribuídos pelo *World Travel Awards*. Este prémio voltou a ser atribuído a Portugal em 2019.

Apesar do atraso com que se iniciou o seu processo de desenvolvimento, o turismo em Portugal alcançou rapidamente um lugar de relevo no conjunto das atividades económicas do país, devido ao volume de receitas externas que passou a proporcionar, ao emprego criado e ao impacto produzido a nível regional. (Milheiro, Eva & Santos, Jorge, 2005).

O turismo começou a expressar-se em Portugal por volta de 1900, sendo que em 1911 foi criada a primeira organização oficial de turismo – A Repartição de Turismo - e, entre 1900 e 1950 a atividade turística estava maioritariamente assente nas estâncias termais e concentrava-se em Lisboa e no Arquipélago da Madeira. (Cunha, 1997).

Segundo este mesmo autor, só após o final da Segunda Guerra Mundial e principalmente na altura do *boom* económico do pós-guerra (1950-1970) é que se notou um verdadeiro empenho por parte de Portugal para desenvolver a sua atividade turística. Nesta altura, começaram a surgir zonas de turismo nos concelhos onde existiam praias, estância de recreio ou perto de monumentos e, em 1964, ultrapassa-se, pela primeira vez, o milhão de entradas no país. É nesta altura também que surgem os grandes empreendimentos turísticos do país, principalmente no Algarve, em Lisboa e em Tróia.

Cunha (1997) indica-nos que, desde então, o destino tem tido inúmeros altos e baixos no que toca ao seu desenvolvimento turístico, tendo em conta que nas décadas de 80 e 90 se começou a notar uma massificação do destino e uma forte concentração em áreas específicas do país.

Para que Portugal possa diversificar a sua oferta e crescer de forma sustentável, foi criado o Plano Nacional do Turismo na década de 80 e em 2007 foi lançado o Plano Estratégico Nacional do Turismo, que serve como base para a concretização de ações definidas para o crescimento sustentável do turismo nacional nos próximos anos e para orientar a atividade do Turismo de Portugal IP, que é a entidade pública central deste setor.

Portugal está integrado na maior região turística do Mundo – a Europa - com mais de 50% do turismo internacional. Está classificado como o 26º país com maiores receitas turísticas (segundo o *Ranking* Mundial da OMT) e encontra-se no top 20 dos países mais competitivos do mundo (segundo o *World Economic Forum - Travel & Tourism Competitiveness Index*).

Segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo ou PENT (2007), os elementos diferenciadores de Portugal enquanto destino turístico são:

- Clima e a luz;
- História, cultura e tradição;
- Hospitalidade;
- Diversidade concentrada.

Já os elementos qualificadores são:

- Autenticidade moderna;
- Segurança;
- Qualidade competitiva.

Tendo em conta a variação percentual homóloga, apresenta-se infra o desempenho turístico de Portugal em janeiro de 2019, segundo o Turismo de Portugal:

Figura 8 - Desempenho turístico de Portugal em janeiro de 2019



Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal

Segundo o plano de ação para o desenvolvimento do Turismo em Portugal - Turismo 2020 – foram definidas a seguinte visão e valores:

Figura 9 - Visão turismo 2020



- ➡ País acolhedor
- ➡ País com História, Cultura e modernidade
- ➡ País com serviços de excelência
- ➡ País de Mar, Sol, Praia e Natureza
- ➡ País com excelência de serviço e na vanguarda do conhecimento do turismo

Fonte: Aptadado de Turismo de Portugal

Não obstante, existem grandes desafios para Portugal conseguir atingir estas metas enquanto destino turístico. Tendo em conta a Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro (2017), os principais desafios que o país enfrenta para ter uma estratégia sólida a dez anos são:

1. Pessoas: Promover o emprego, a qualificação e valorização das pessoas e o aumento dos rendimentos dos profissionais do turismo;
2. Coesão: Alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como um fator de coesão social;
3. Crescimento em valor: Ritmo de crescimento mais acelerado em receitas vs dormidas;
4. Turismo todo o ano: Alargar a atividade turística a todo o ano, de forma a que o turismo seja sustentável;
5. Acessibilidades: Garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território;
6. Procura: Atingir os mercados que melhor respondem aos desafios de crescer em valor e que permitem alargar o turismo a todo o ano e em todo o território;
7. Inovação: Estimular a inovação e empreendedorismo;
8. Sustentabilidade: Assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico,

bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local;

9. Simplificação: Simplificar a legislação e tornar a administração mais ágil;

10. Investimento: Garantir recursos financeiros e dinamizar o investimento.

Estas são as principais metas para que Portugal consiga crescer cada vez mais enquanto destino turístico, mas sem adulterar os seus recursos e distribuindo riqueza gerada pela população local, para que também esta possa usufruir dos resultados deste setor. O crescimento sustentável é a única forma de se conseguir alavancar um destino turístico sem o prejudicar.

4.8 Turismo nos Açores

Reconhecido pela sua natureza exuberante, a sua atividade vulcânica e as suas tradições, o arquipélago dos Açores é um lugar que está na moda e que cada vez mais pessoas desejam visitar pelo menos uma vez vida.

Conhecidos no século XIX pela exportação da laranja de São Miguel, pelo *gin do Faial* e pela caça à baleia, os Açores começaram por ser um destino visitado por estrangeiros, maioritariamente ingleses, que visitavam principalmente a ilha de São Miguel, para poderem usufruir dos banhos termais e, conforme se acreditava na altura, curar ou ajudar a atenuar vários tipos de doenças e mau estar físico, como foi o exemplo dos irmãos Bullar que, no século XIX, permaneceram oito meses na ilha de São Miguel e usufruíram das termas das Furnas para atenuar problemas de saúde. Esta estadia deu origem a uma das obras mais conhecidas de viajantes nos Açores - *A Winter in the Azores and a Summer at the Baths of the Furnas* - publicada em 1841.

Desde então que o arquipélago dos Açores tem evoluído em termos turísticos e apostado, cada vez mais, numa oferta de qualidade, deixando de se basear ou tomar por garantido apenas a sua natureza, mas começando também a valorizar a sua cultura, tradições e fatores diferenciadores do restante país.

Atualmente, os Açores são o primeiro arquipélago do mundo com certificado de destino turístico sustentável, certificado atribuído pelo *Global Sustainable Tourism Council* em 2019 e, nesse mesmo ano, foram escolhidos como o 9º melhor destino a visitar, pelo jornal *The New York Times*.

Tendo recebido cada vez mais prémios e títulos a nível mundial e com ações governamentais e privadas, redes sociais, artigos, publicidade, marketing e *word-to-mouth*, o destino tem cativado cada vez mais a atenção do mundo e recebido cada vez mais visitantes.

Após a liberalização do espaço aéreo, que aconteceu no ano de 2015, passou a ser cada vez mais fácil sair dos Açores para visitar outros lugares do mundo mas principalmete o inverso, ou seja, os Açores passaram a ser um destino muito mais acessível de se visitar e a procura aumentou consideravelmente.

Segundo o Serviço Regional de Estatística dos Açores, em junho de 2019 desembarcaram nos aeroportos dos Açores 180.896 passageiros, um aumento de 10% face ao mesmo mês de 2018. No segundo trimestre (9,7%) e no primeiro semestre (7,4%) de 2019, também se verificaram acréscimos homólogos.

Tendo por base o documento *A evolução recente do Turismo nos Açores*, apresentado pelo SREA em outubro de 2018 na X Jornadas Ibero-Atlânticas de Estatística Regional, verificou-se que o período de maior procura aconteceu nos anos mais recentes e que nos últimos três anos as dormidas e os hóspedes subiram cerca de 70%, na hotelaria tradicional.

Tabela 2 - Evolução das dormidas nos Açores em 2018

Período	Hotelaria Tradicional	Turismo Espaço Rural	Alojamento Local
Janeiro - Junho	0,2%	10,7%	32,5%

Fonte: Adaptado de SREA (2018)

A nível da evolução das dormidas, até junho de 2018 o Alojamento Local foi o que apresentou maior crescimento no número de dormidas, conforme se pode verificar na tabela 2.

De janeiro a maio de 2019, tendo em conta o conjunto dos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos e pousadas), do turismo no espaço rural e do alojamento local da Região Autónoma dos Açores, registaram-se 878,1 mil dormidas, valor superior em 16,2% ao registado no mesmo período de 2018.

Em 2019, verificou-se um aumento do número de camas disponíveis na hotelaria tradicional nos Açores, que passou de 10.217 em 2018 para 10.633 até maio de 2019.

Para além disto, a estada média dos visitantes não tem variado de forma significativa, situando-se sempre entre as 2,3 e 3,4 noites entre 2017 e 2019, sendo que as estadas mais longas são na ilha de São Miguel.

Tendo em conta o inquérito sobre a Satisfação do Turista que Visita os Açores, realizado durante o Inverno IATA 2018 – 2019 pelo Observatório do Turismo dos Açores, verifica-se que:

- De uma forma geral, as pessoas que nos visitam estão muito satisfeitas com a oferta do destino;
- Apresentam níveis mais baixos de satisfação em relação ao transporte, nomeadamente o público;
- Estão satisfeitos em relação à oportunidade e variedade de compras e com o clima;
- Manifestam um grau de satisfação elevado no que diz respeito ao alojamento e à oportunidade de realizar novas atividades no destino;
- Optam por ficar alojados em hotéis de 4 ou 5 estrelas e costumam viajar acompanhados por uma ou duas pessoas;
- Realçam que a oportunidade de contemplar a natureza, a beleza da paisagem, a qualidade ambiental, a limpeza, a hospitalidade da comunidade local e a segurança são os principais atributos do destino;
- Valorizam as atividades de animação turística, como a prática de atividades desportivas, o golfe, as visitas aos jardins, e a observação de aves;
- Consideram que o Sul de Portugal é o principal destino concorrente aos Açores, e, muito provavelmente, recomendariam o destino a amigos e familiares.

Tendo também por base este mesmo questionário, conclui-se que a maioria das pessoas que visitam os Açores planeiam a sua viagem com uma antecedência entre um a três meses, compram em regime de alojamento e pequeno-almoço e viajam acompanhadas. O principal motivo de viagem continua a ser o lazer, seguido pela visita a familiares e amigos.

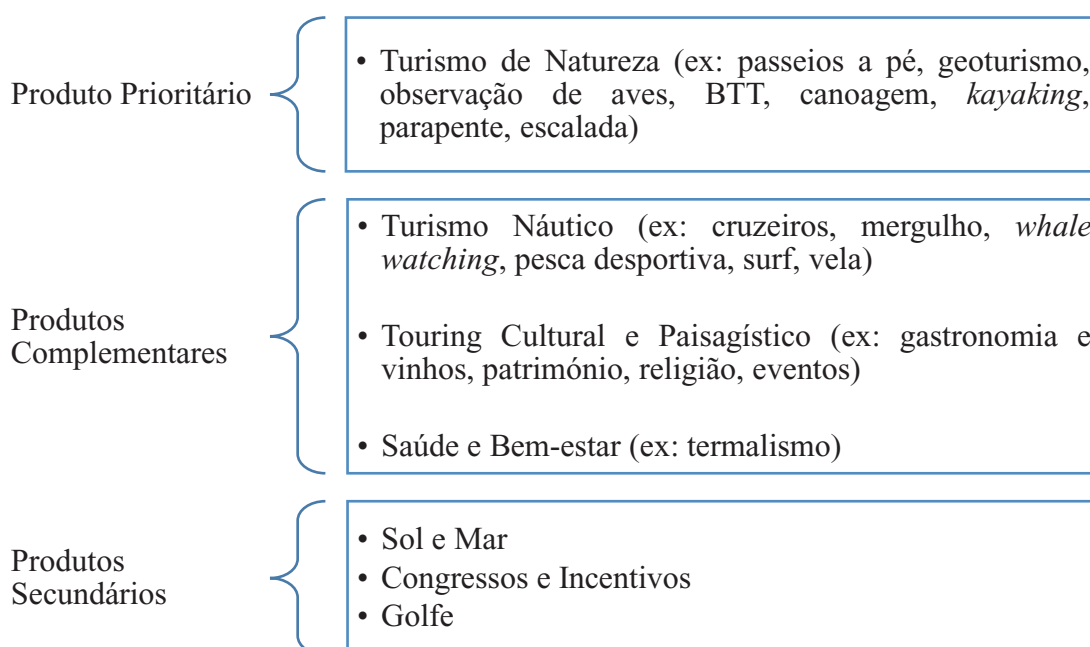
A maioria dos questionados respondeu que a ideia de vir para os Açores surgiu através da recomendação de familiares e amigos, seguido pelo conhecimento do destino através

da internet e realizaram as suas viagens através de voos regulares ou tradicionais. Verificou-se, também, que os Açores foram a sua primeira opção de viagem e que 67.20% dos questionados tenciona voltar aos Açores.

Com cada vez maior notoriedade enquanto destino turístico de excelência, cresce a preocupação de se proteger o destino Açores e definir métricas e estratégias para se atingirem objetivos concretos e viáveis e um crescimento que seja sustentável.

Desta forma, o Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores (2016) definiu os produtos estratégicos para o Turismo dos Açores, os quais são apresentados na figura abaixo, definindo-os tendo em conta uma lógica que pretende a estruturação e consolidação da oferta turística do destino:

Figura 10 - Produtos estratégicos turismo dos Açores



Fonte: PEMTA (2016)

Este plano indica que o objetivo é aproveitar e potenciar as características do arquipélago como um todo, valorizando a experiência turística e tendo em conta as especificidades concretas de cada uma das ilhas.

É fundamental compreender aquilo que distingue cada ilha e definir quais são os fatores de maior valor a ter em consideração para cada uma delas. Desta forma, o processo de preparar o destino para um que ofereça experiências únicas e de qualidade torna-se muito mais fácil, pois passa a haver uma maior organização e distinção das várias experiências disponíveis para quem visita os Açores.

Esta segmentação e organização, juntamente com um desenvolvimento sustentável e investimento na qualificação e formação dos funcionários do setor turístico são as principais chaves para que o destino Açores seja um de sucesso e exemplar. Para isto, realça-se a especial importância que as agências de viagens possuem na promoção dos destinos turísticos e na importância que podem ter para a sua sustentabilidade. Estas são, normalmente, os agentes responsáveis por trazer visitantes ao destino, mas cabe também a estas saber comunicar, informar e explicar todos os detalhes necessários sobre o destino aos turistas, para que cheguem bem informados e para que se sintam na obrigação de agir de forma a não adulterar o destino. Assim, abordamos no capítulo infra as definições, importância e características inerentes à atividade das agências de viagens.

CAPÍTULO V - AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Neste capítulo, iremos abordar as agências de viagens e turismo e as suas principais características, tendo como principal foco a distinção entre as agências de viagens tradicionais e as agências de viagens *online*, que são cada vez mais relevantes devido às novas tecnologias e novas soluções que encontram para os seus clientes.

Segundo o Turismo de Portugal, as agências de viagens e turismo são pessoas coletivas ou singulares, responsáveis por organizar e vender viagens turísticas a clientes interessados (turistas), efetuar reservas em meios de transporte, unidades de alojamento e animação turística.

Thomas Cook é considerado o pioneiro e primeiro “agente de viagens” quando, em 1841, alugou um comboio para os participantes de um congresso antialcoólico entre as cidades de Liecester e Loughborough, na Inglaterra. Nesse ano, fundou a *Thomas Cook and Son*, que foi a primeira agência de viagens registada no mundo. No ano de 1851, conduziu cerca de 165 mil pessoas à exposição de Hyde Park (Londres) e em 1865 vendeu a 35 turistas um pacote de viagens completo aos Estados Unidos. Ficou mais conhecido por, em 1872, ter levado os seus clientes numa volta ao mundo, numa viagem que durou 222 dias e inaugurou a primeira agência de viagens fora da Europa.

Atualmente, as AVT (agências de viagens e turismo) desempenham um papel muito importante no setor turístico, pois são consideradas um intermediário de relevo entre os clientes e as outras organizações turísticas (ex: hotéis, empresas de animação turística) e acabam por exercer um papel que vai muito para além da simples comercialização, mas encarregam-se também da consultoria e organização dos serviços turísticos.

Desta forma, as AVT assumem uma grande responsabilidade no que toca a incutir mudanças no setor turístico e, por isso, precisam compreender muito bem as necessidades dos processos de inovação, tanto para elas que disputam um mercado competitivo, como para contribuir com as organizações que com elas trabalham (Gorni et al., 2009).

Para Cunha (2003), uma agência de viagens organiza e vende viagens turísticas, faz reservas em meios de transporte e em empreendimentos turísticos e faz a receção e assistência de turistas no momento da viagem. O agente de viagens é um intermediário, individual ou coletivo, que vende as componentes turísticas separadas ou uma combinação dessas ao consumidor.

Segundo o Turismo de Portugal, as agências de viagens e turismo são as pessoas singulares ou coletivas que desenvolvem alguma das seguintes atividades:

- a) A organização e venda de viagens organizadas e a facilitação de serviços de viagem diretamente relacionados, quando o facilitador receba pagamentos do viajante, respeitantes aos serviços prestados por terceiros;
- b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;
- c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;
- d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;
- e) A receção, transferência e assistência a turistas.

Tendo esta informação em conta, realça-se que existem agências com diferentes funções, das quais se destacam:

- Assessoria: Nesta função, o agente de viagens é considerado um “conselheiro” do cliente. Tem de existir uma fácil comunicação com o cliente, tentando captar informações sobre as suas necessidades e recursos monetários para viajar. O agente tem de estar muito informado a nível geral, para conseguir apresentar ao cliente os destinos possíveis, formas de lá chegar e outros detalhes importantes.
- Intermediária: Verifica-se quando se põe em contacto os fornecedores de serviços de alojamento, transportes, animação turística ou restaurantes com os potenciais clientes, multiplicando os pontos de venda. No entanto, as agências de viagens podem atuar como representantes ou corresponsáveis de outras agências de viagens estrangeiras ou nacionais para prestarem em seu nome qualquer dos serviços indicados anteriormente. A função de mediadora requer, em alguns casos, uma licença para poder contratar em seu nome. O maior exemplo disto é a licença IATA (*International Air Transport Association*) que permite à agência emitir bilhetes de avião de determinadas companhias aéreas.
- Produtora: A preparação e organização técnica que as agências de viagens possuem permite-lhes adquirir serviços turísticos distintos, combinando-os para obter um produto final singular e mais completo, evitando que o cliente tenha de comprar os vários serviços de forma separada. As viagens organizadas podem incluir serviços como alojamento, transporte ou animação

turística e, após tudo aglomerado, as viagens são vendidas a um preço final ao cliente sob a forma de pacote.

Para além disto, existem várias formas através das quais as agências de viagens e turismo podem ser classificadas e divididas. Abaixo seguem as classificações que se consideraram mais relevantes para este estudo.

Operadores Turísticos e Agências de Viagens e Turismo Grossistas (*Wholesalers*): Termo originalmente aplicável a agências de grandes dimensões, tendo origem habitualmente em integrações empresariais de carácter horizontal, ou seja, com outras agências de viagens, ou vertical, com companhias aéreas ou cadeias hoteleiras. As agências grossistas ou operadores turísticos criam os seus próprios produtos, que podem englobar diferentes serviços, como diversos tipos de meio de transporte (aéreo, rodoviário, ferroviário, marítimo), alojamento ou animação turística.

Agências de Viagens e Turismo Retalhistas: São empresas pequenas, cuja função principal é a de servir como mediadora de serviços turísticos ou de pacotes turísticos elaborados pelas agências grossistas ou operadores turísticos. Este tipo de agência de viagens acaba por exercer também uma função assessora, pois estão em contacto direto com o cliente final. Normalmente encontram-se em escritórios de pequena dimensão e acabam por fazer venda de bilhetes ou distribuir folhetos, panfletos ou documentos informativos aos clientes. Este tipo de agência também pode elaborar os seus próprios pacotes, mas, devido à sua dimensão empresarial, fazem-no numa escala muito mais pequena e não podem distribuí-los a outras agências de viagens

Agências de Viagens e Turismo Grossistas/Retalhistas: Existem agências de viagens que são simultaneamente um intermédio grossista/retalhista e que desenvolve os dois tipos de atividades. Estas agências atuam como assessoras (através do contato direto com o público), mediadoras e produtoras de pacotes, que podem vender diretamente tanto ao consumidor final como distribuir por outras agências.

Para além destas definições, as AVT podem ainda ser consideradas da forma abaixo descrita, dependendo do mercado em que atuam.

Agências de Viagens e Turismo Emissoras (*outgoing*): O principal tipo de negócio destas agências é o de promover viagens para o estrangeiro e para o próprio território onde se encontram instaladas, podendo especializar-se em certos tipos de negócios (turismo religioso, turismo sénior ou juvenil, turismo de negócios, etc.) ou organizar departamentos especializados no seu seio. Realizam “turismo de importação” (Cunha, 2009).

Agências de Viagens e Turismo Recetoras (*incoming*): Este tipo de agências é responsável por trazer turistas para o país onde atuam, ou seja, ficam encarregues de prestar serviços às pessoas que chegam de outras partes do mundo. São agências que atuam de fora para dentro. Sendo agências recetoras, podem agir como representantes de operadores turísticos estrangeiros e lidar com a contratação de unidades hoteleiras locais, assistência a transporte como aluguer de viatura e transferes, organização de atividades de animação turística ou eventos. Em contrapartida, podem também ser agências de viagens grandes ou médias, que possuem um departamento recetor e/ou que tenha outros escritórios no estrangeiro, que dependam deste principal e que se dedicam a captar este tipo de clientes. Por norma, são agências já bem introduzidas no mercado.

Existem também AVT que são simultaneamente emissoras e recetoras. Nestes casos, normalmente, apostam mais num dos mercados do que no outro, sendo um deles acessório. Por exemplo, uma agência que se situe nos Açores e que se dedique maioritariamente a “importar” clientes dos Estados Unidos ou de outro mercado, mas que também venda viagens a pessoas que vivam nos Açores e que procuram viajar para outros países. Neste caso, a parte de trazer clientes dos Estados Unidos para os Açores pode ser considerada a atividade principal da agência, enquanto que vender pacotes aos locais, ou mesmo aos portugueses em geral, pode ser considerada uma das atividades secundárias.

5.1 Agências de viagens tradicionais

Como indica Carlos Magalhães (2014), atualmente, as funções mais importantes de uma agência de viagens são a de operação e consultoria, pois é através destas funções que os agentes de viagens mostram o seu verdadeiro poder, criatividade e conhecimento. Tendo em conta a desintermediação de serviços que tem acontecido no setor turístico, em que o cliente passa a estar diretamente ligado ao produto final, a intermediação tem sido uma função cada vez menos necessária para as agências de viagens, tendo em conta que esta função de intermediação fazia com que o agente de viagens tivesse um papel de um mero revendedor e onde a sua intervenção na criação do produto era muito pouca ou nenhuma.

Devido a este processo de desintermediação, o grande desafio atual para as agências de viagens é o de se adaptarem às novas realidades do mercado, criando produtos atrativos, que vão ao encontro das necessidades dos seus consumidores e acentuando cada

vez mais as suas funções de informar e aconselhar, prestando um serviço de valor acrescentado aos seus clientes atuais e potenciais.

Os elementos tangíveis associados ao serviço das agências de viagens, tais como as instalações e atratividade das agências físicas são pistas de qualidade do serviço (Bosque et al., 2006). Para além disto, os equipamentos são também vistos, na perspetiva do consumidor, como pistas tangíveis (Kotler, 2000). As atitudes, o comportamento e as capacidades dos funcionários são elementos que influenciam a perceção da qualidade do serviço, e a interação com os funcionários e as instalações físicas são fatores essenciais na formação da imagem corporativa (Grönroos, 1990).

Com o surgimento da internet e das agências de viagens *online*, as agências de viagens tradicionais começaram a perder clientes para este novo tipo de agências. Segundo Santos e Murad Jr. (2008), de forma a competirem com as agências de viagens *online*, as agências de turismo tradicionais precisam de utilizar as ferramentas que a internet proporciona, com a finalidade de expandirem os seus negócios e conhecimentos sobre os produtos e destinos. Um exemplo disto é a agência de viagens Abreu, considerada a mais antiga da sua indústria a nível mundial e que passou a disponibilizar também uma plataforma de reservas *online* – Viagens Abreu. Assim, passou a ser uma agência de viagens “híbrida”, que tanto possui a componente tradicional de atendimento presencial aos clientes e escritórios físicos como também passa a estar disponível *online*, no conforto das casas dos clientes.

Atualmente, se uma agência de viagens quer ser competitiva com as outras empresas que atuam no setor turístico, tem de operar tanto *online* como *offline*, tendo em conta o tipo de produto que promove.

5.2 Agências de viagens *online*

O setor do Turismo tem sido acompanhado por uma grande evolução das tecnologias, que visam expandir a capacidade de gerar e de facilitar a comunicação entre uma empresa e os seus potenciais clientes. Com a globalização das tecnologias, os agentes de viagens e operadores turísticos *online* passam a comercializar os seus produtos sem recorrerem a intermediários.

Atualmente as TIC (tecnologias de informação e comunicação) são ferramentas essenciais às agências de viagens. Estas novas ferramentas tecnológicas permitem às

AVT operar em vários sistemas de reservas, com a mais valia de poderem proporcionar aos seus clientes as disponibilidades existentes e de efetuarem as reservas em tempo real, ou seja, os clientes podem fazer as suas próprias reservas, efetuar o pagamento e obter a documentação de viagem de acordo com as disponibilidades existentes, em qualquer local sem que para isso seja necessário a intervenção de um agente de viagens (Buhalis & Soo Hyun, 2011).

A internet como plataforma comercial (*e-commerce*) começou a proporcionar a alteração dos hábitos de compra dos produtos turísticos. Desta forma, muitos consumidores possuem acesso a alta qualidade de informação com um mínimo de inconveniência, e isto passou a criar a oportunidade de os serviços turísticos serem facilmente comercializados através dos meios *online*. Assim, o *e-commerce* influenciou o modo como as agências de viagens conduziram o seu negócio e, em particular, a forma como estas distribuem os seus produtos e/ou serviços (Buhalis e Licata, 2002).

As agências de viagens *online* ou OTAs (*online travel agencies*) surgiram em 1996 e, desde então, provocaram um grande impacto na forma como se vende um destino turístico. O viajante está cada vez mais conectado e utiliza a internet em todas as etapas da sua viagem, desde o processo de compra, de pesquisa e de planeamento, até à partilha de experiências.

Tabela 3 - Tabela de preferências pela internet

Preferências pela Internet	
CATEGORIAS	INDICADORES
Preço barato	Possibilidade de comparar preços e é mais barata
Comodidade	Poder comprar viagens em qualquer lado, sem ser preciso deslocar-se ao local de venda
Economia de tempo	Não se perde tempo
Comparação de preços	Possibilidade de comparar os preços das diversas companhias
Desvantagens da Internet	
CATEGORIAS	INDICADORES
Pagamento inseguro	Tem desconfiança no ato de pagar
Dados pessoais	Necessário inserir os dados pessoais, nomeadamente, o número de cartão de crédito

Fonte: Adaptado de Marisa Garanhel (2011)

Os utilizadores da internet consideram a privacidade e a segurança como os pontos chave do *e-commerce*, sendo este, normalmente, um aspeto que lhes causa algum

desconforto e sentimento de falta de segurança pois algumas pessoas sentem-se reticentes em colocar os seus dados pessoais e pagarem *online*. As plataformas que demonstrem confiança podem oferecer aos seus clientes transações íntegras, acrescentando valor ao serviço prestado. Desta forma, as informações que aumentam a integridade da companhia são percebidas pelos clientes através da clareza da informação presente no seu *website* (Wu e Chang, 2005).

Cada vez mais, os viajantes podem realizar toda a sua procura e respetiva reserva de serviços turísticos através de plataformas *online*. Segundo o estudo realizado por Garcés et al. (2004) os turistas requerem flexibilidade, customização, acessibilidade, produtos interativos e comunicação com as agências de viagens.

Nas OTAs verifica-se a falta de *face-to-face* (contacto humano) e, às vezes, a falta de oportunidades de *up/cross-sell* durante a interação (Wu e Chang, 2005). No entanto, o *online* usufrui de vantagens como menores custos, menor tempo de espera, maior controlo sobre o processo e maior perceção da personalização do serviço (Meuter et al., 2000) e verificam-se também mais oportunidades para o marketing interativo e personalizado nas agências *online* (Shankar et al., 2003).

Após revistos os principais conceitos que estão diretamente ligados às agências de viagens e feita a distinção entre as agências de viagens tradicionais e *online*, iremos avançar para a análise da agência de viagens escolhida como estudo de caso para este trabalho, sendo esta uma agência de viagens exclusivamente *online*.

CAPÍTULO VI - AGÊNCIA DE VIAGENS *AZORES GETAWAYS*

Neste capítulo, será feita uma caracterização e análise da agência de viagens *online* *Azores Getaways*. Esta foi a agência de viagens escolhida como estudo de caso pois é uma das poucas agências de viagens *online* existentes nos Açores e tem ganho cada vez maior notoriedade no setor turístico, devido à sua inovação e soluções informáticas neste setor, especialmente na venda de pacotes turísticos.

A agência de viagens *Azores Getaways* é uma OTA sediada na ilha de São Miguel, nos Açores, e pertence ao operador turístico Inovtravel, fundado em 2011 e detido pela empresa Ideastation - Soluções Informáticas, Lda.

O operador turístico Inovtravel detém as marcas *azoresgetaways.com*, *yesgetaways.com* e, mais recentemente, *portugalgetaways.com*. Estas marcas e portais permitem a reserva *online* automática de alojamento, aluguer de veículos e atividades de animação turística, em todas as nove ilhas do arquipélago dos Açores, na Madeira, em Portugal Continental e noutros destinos, como as Canárias, bem como a venda de pacotes turísticos completos de forma muito intuitiva e rápida.

A *Azores Getaways* garante que as tarifas disponíveis são as mais baixas do mercado, que as reservas são efetuadas sem custos associados e, ao nível da segurança, garante que todos os dados do cartão de crédito dos seus clientes são encriptados.

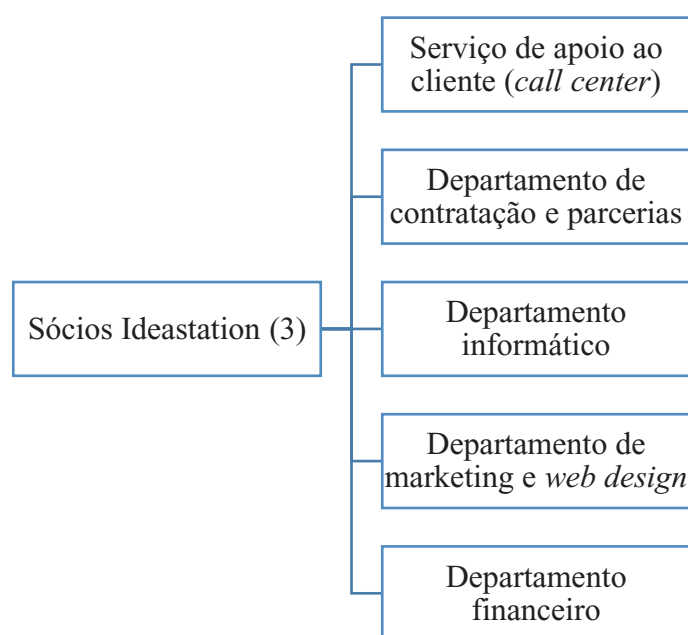
A visão da *Azores Getaways* é definida da seguinte forma: “*O canal por nós criado permite a reserva rápida, cómoda e 100% segura dos serviços turísticos, através da disponibilização de um mecanismo eficaz e de fácil utilização, que cumpre todos os padrões de segurança (PCI Compliant - Payment Card Industry) em termos de gestão e armazenamento da informação pessoal. Os nossos fornecedores de serviços garantiram à Azores Getaways os seus melhores preços. O nosso objetivo é oferecer ao cliente uma forma fácil de reservar as férias perfeitas ou a mais cómoda viagem de negócios. O nosso Serviço de Apoio ao Cliente multilingue está sempre ao seu dispor, para qualquer dúvida que possa ter.*” (retirado de azoresgetaways.com)

A especialização de mercado da *Azores Getaways* é o *incoming*, sendo os principais mercados-alvo os Estados Unidos da América, o Canadá e Portugal Continental. A agência foca-se, maioritariamente, na venda de pacotes turísticos completos, que incluem voos, alojamento, aluguer de viaturas e atividades de animação turística. No entanto, também pratica algum *outgoing*, vendendo pacotes a pessoas que vivem nos Açores.

A apresentação dos preços é um dos atributos da plataforma da *Azores Getaways*. A empresa pesquisa diariamente milhões de combinações de preços de voos e alojamento, que permitem aos clientes encontrar, rapidamente, as datas de partida e o número de noites que conferem o “*best possible deal*”, com a possibilidade de criarem ou personalizarem os seus próprios pacotes.

Para se compreender de que forma funciona atualmente esta empresa, segue abaixo o respetivo organograma:

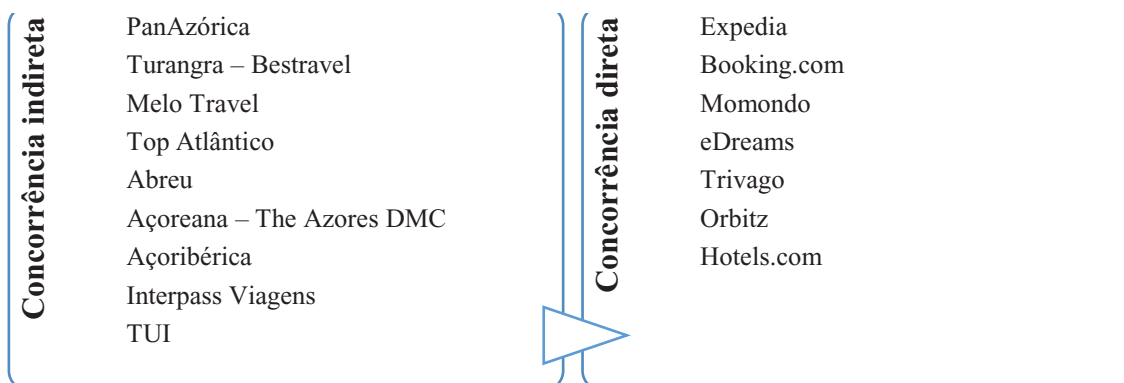
Figura 11 - Organograma Ideastation/Inovtravel/*Azores Getaways*



Fonte: Autoria própria

Tendo em conta que a *Azores Getaways* (detida pelo operador turístico Inovtravel e pela empresa mãe Ideastation) é uma OTA, ou seja, opera apenas e exclusivamente *online*, considera-se relevante analisar quem são os seus potenciais concorrentes diretos e indiretos, a nível local (concorrência indireta) e mundial (concorrência direta).

Figura 12 - Concorrência indireta e direta da *Azores Getaways*



Fonte: Autoria própria

Assim, considera-se que alguns concorrentes indiretos são aqueles que desenvolvem atividades de agências de viagens, mas que não operam *online*, ou seja, são agências de viagens tradicionais e com atendimento de clientes presencial. No entanto, da lista apresentada acima, é importante referir que a agência de viagens Abreu tanto pode ser considerada um concorrente indireto como também direto pois lançou recentemente a plataforma *online* Viagens Abreu.

Já os concorrentes diretos são aqueles cuja atividade é apenas *online* e que permitem a pesquisa e reserva de voos, alojamento ou atividades turísticas. Considera-se que o maior concorrente direto da *Azores Getaways* é a *Expedia*, pois para além de permitir a reserva de serviços em separado, permite reservar pacotes de voo+hotel a preços muito competitivos.

Conforme mencionado, a agência de viagens e operador turístico decidiu apostar recentemente no mercado nacional e, para tal, estão a montar o modelo de negócio que vai trabalhar com as agências de viagens tradicionais portuguesas. Conforme referiu o CEO da agência numa entrevista à *Publituris* “*Este vai ser disruptivo porque não será o típico modelo de comissionamento do operador para a agência de viagens, vai haver um comissionamento mais dinâmico e vamos permitir às agências terem acesso ao que os operadores que programam os Açores não têm*”. Refere ainda que, neste momento, “*para um agente de viagens fazer um pacote à medida para os Açores é trabalhoso. Queremos ajudar as agências a ganharem mais, porque têm mais para vender e são mais rápidas a apresentar soluções e orçamentos aos clientes.*” (publituris.pt, 2019).

Desta forma, e conforme a literatura revista acima, considera-se que a *Azores Getaways* tem a vantagem de servir não só como promotora e vendedora direta dos

pacotes que produz aos clientes finais, como servir de intermediária para outras agências de viagens que não possuem o mesmo nível de tecnologia.

Em média, a *Azores Getaways* gera perto de 100.000 dormidas anuais. Relativamente ao volume de negócios da empresa, em 2013 faturou 250.000 euros e em 2014 passou a faturar 2.5 milhões de euros. Já em 2018 a faturação da empresa foi de 11 milhões de euros e a tendência é aumentar a cada ano.

No início de 2019, a agência investiu numa nova marca e plataforma: a *Portugal Getaways*. Com a mesma tecnologia inerente à *Azores Getaways*, esta nova marca mantém a aposta nos mercados dos Estados Unidos da América e do Canadá, vendendo a preços competitivos pacotes turísticos de voo e alojamento e circuitos de *fly & drive* com diferentes cidades no continente nacional. O circuito de Lisboa, com Algarve e Évora ou a combinação de Lisboa ou Porto com a Madeira ou os Açores são algumas das opções de venda. Para além disto, estão a investir cada vez mais em *stopovers*, que combinam Lisboa ou Porto com cidades europeias.

Também em 2019, a Turisver publicou (em turisver.com) que a *Azores Getaways* lançou uma solução tecnológica que permite um pacote turístico para todas as ilhas dos Açores, criado a pensar naqueles que querem uma viagem que seja o mais completa possível. Este pacote inclui voos de ida e volta, ligações inter-ilhas (de avião e barco) e alojamento (à exceção do Corvo, em que se pode visitar numa tarde através da reserva de um passeio turístico de um barco que parte das Flores). Para além daquilo que já está incluído no pacote, os clientes podem também adicionar passeios e atividades turísticas para cada uma das ilhas. Conforme mencionado pelo CEO da agência à Turisver, este pacote é “*exclusivo, diferenciador, e bastante ambicioso a um preço não proibitivo. cremos que não existem no mercado ofertas com estas características e com esta simplicidade no processo de reserva.*” (2019).

Para além destas novas soluções e inovações proporcionadas pela *Azores Getaways*, considera-se importante realçar que esta agência foi a escolhida em 2018 para ser a DMC (*Destination Management Company*) da *Delta Vacations* nos Açores, sendo esta a agência de viagens da companhia aérea *Delta Airlines*. A *Azores Getaways* ficou então incumbida de fazer as reservas para os clientes *Delta Vacations* que queriam visitar os Açores, e prestar o devido apoio como conhecedora do destino.

Mais recentemente, em março de 2019, a *Azores Getaways* lançou um *interline* virtual com os voos da *Delta Airlines*, para disponibilizar pacotes multi-ilhas, com valores especiais, através da combinação dos voos da *Delta Airlines* com os da *SATA Air Açores*.

Com este *interline* virtual, todas as ilhas açorianas passam a estar facilmente acessíveis aos passageiros da Delta e, conforme referido pelo CEO da agência à Publituris (2019), estima-se que “até 2.000 passageiros venham a comprar os pacotes multi-ilhas criados com esta modalidade de *interline* virtual”. Referiu ainda que “tal só foi possível porque conseguimos negociar uma tarifa especial com a transportadora açoriana, que protege o passageiro em caso de atraso por parte da Delta, porque criámos uma ferramenta de reserva no nosso site que procura os melhores preços das duas transportadoras, combinando-os de forma a que os clientes os encontrem muito facilmente.” (publituris.pt, 2019).

Assim, tendo em conta o grau de empreendedorismo e inovação existente nesta agência de viagens, principalmente por ser uma agência de viagens sediada nos Açores e totalmente *online*, optou-se por utilizá-la como alvo de estudo para esta dissertação.

CAPÍTULO VII – MÉTODO

Procede-se agora à descrição do método utilizado no desenvolvimento desta dissertação de mestrado e à explicação do desenvolvimento do estudo de caso.

Esta investigação tem como objetivo principal analisar a influência que o intraempreendedorismo tem no ambiente de trabalho no setor turístico dos Açores, particularmente numa agência de viagens *online*. Desta forma, pretendeu-se compreender se a agência de viagens *online* *Azores Getaways* possui características empreendedoras e se o ambiente de trabalho é propício ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Todo o trabalho foi desenvolvido tendo por base o método de investigação qualitativo, onde os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a cinco colaboradores e ao diretor executivo da agência de viagens *Azores Getaways*. Pretendeu-se incluir, nestas entrevistas, uma pessoa responsável ou que represente cada departamento desta agência de viagens, criando uma amostra representativa e realizando comparações entre as diferentes respostas, analisando-se as semelhanças e diferenças observadas entre cada uma.

7.1. Desenvolvimento do estudo de caso

Para a realização das entrevistas, foi utilizado o guião de entrevistas criado por Carissa Barbosa, inspirado originalmente no modelo de Gerhard Geissler (2015) *Entrepreneurship Education in Training Firms*. A escolha deste modelo, e destas questões, prende-se com o facto de as mesmas já terem sido testadas anteriormente, por Carissa Barbosa, num setor distinto (secretariado), e ter dado origem a resultados interessantes relacionados com o intraempreendedorismo nas empresas, aplicado a este setor específico. Pretendeu-se, então, adaptar este modelo e aplicá-lo ao setor turístico nos Açores, sendo mais especificamente aplicado à agência de viagens *online* *Azores Getaways*, sediada na ilha de São Miguel.

O guião de entrevistas original foi testado em várias empresas do setor de secretariado, sem alteração das questões. No entanto, para esta investigação, mostrou-se conveniente adaptar um segundo guião, para que se pudesse retirar algumas questões que não faziam sentido colocar ao CEO (diretor executivo). Assim, foram utilizados dois guiões de entrevista, um para os colaboradores e outro para o CEO da agência de viagens.

Os respetivos guiões utilizados durante as entrevistas podem ser encontrados nos Anexos 2 e 3 deste documento.

7.2. Recolha de evidência

Conforme referido anteriormente, foram entrevistados cinco colaboradores, cada um representante de um dos departamentos da agência de viagens *Azores Getaways*, bem como o seu CEO, de forma a conseguir comparar perspetivas e observar as diferenças e/ou semelhanças entre as respostas de ambas as partes. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa, em Ponta Delgada, utilizando-se a gravação de áudio para registo das respostas fornecidas, com a devida concordância dos entrevistados. Posteriormente, as respostas foram redigidas, e todo o tratamento dado e conclusões retiradas neste capítulo, são consequência daquilo que se obteve durante estas entrevistas.

A seguinte tabela caracteriza os seis entrevistados:

Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados

Colaborador/ CEO	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	Primeiro emprego	Tempo na empresa
1	F	31	Divorciada	Licenciatura	Não	5 anos
2	M	28	Solteiro	Mestrado	Não	5 anos
3	F	26	Solteira	Licenciatura	Sim	4 anos
4	F	31	Solteira	Licenciatura	Não	3 anos
5	M	27	Solteira	Licenciatura	Sim	2 anos
CEO	M	33	Solteiro	Mestrado	Não	8 anos

Fonte: Autoria própria

Feita a caracterização dos entrevistados, procede-se então à análise das respostas dos colaboradores e do CEO da empresa durante as entrevistas que foram realizadas. As respetivas respostas fornecidas durante as entrevistas encontram-se nos Anexos 4 e 5 deste documento.

CAPÍTULO VIII - APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS

Este capítulo pretende apresentar os resultados obtidos durante a investigação, nomeadamente os dados qualitativos, que foram obtidos através das seis entrevistas realizadas a membros da agência de viagens *Azores Getaways*. Das entrevistas realizadas, cinco foram dirigidas a colaboradores e uma ao CEO e sócio maioritário da empresa.

Para uma apresentação mais clara dos resultados, foi aplicado um sistema de categorização das respostas dadas, sendo que foram definidas duas categorias que, conseqüentemente, foram o principal objetivo de estudo das entrevistas realizadas. Assim, as duas categorias definidas foram:

Tabela 5 - Categorização das respostas às entrevistas

Categorias
Identificar se a pessoa é intraempreendedora
Identificar fatores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo

Fonte: Adaptado de Carissa Barbosa (2015)

Procedeu-se, também, a uma divisão por subcategoria, sendo que cada questão originou uma subcategoria distinta, tendo em conta os temas que cada questão visava estudar e compreender. Considerando que as entrevistas realizadas aos colaboradores foram distintas da realizada ao CEO, algumas das subcategorias apresentadas não são aplicáveis às questões colocadas na entrevista a este último.

A figura apresentada na página seguinte indica as subcategorias utilizadas.

Figura 13 - Subcategorias das respostas às entrevistas

Subcategorias	
Tarefas no trabalho	Mudanças na organização
Personalidade	Dificuldades e insucessos no trabalho
Papel na organização	Ajuda no melhoramento do seu trabalho e ambiente organizacional
Resultados extra	Prémios
Inovação no trabalho	Sugestões de melhoria
Executar tarefas de outras formas	Apoio do líder no trabalho
Decisões independentes	Poder inovar, ser proativo e assumir riscos
Atualização de conhecimentos	Avaliar se as pessoas são autónomas e proativas a fazer o seu trabalho
Autorização para aprender com os erros	Condições de trabalho

Fonte: Autoria própria

Algumas questões e subcategorias supramencionadas originaram indicadores e, quando foi o caso, subindicadores. Esta divisão pretendeu uma análise mais objetiva, resultando numa melhor e mais simples compreensão para o leitor.

Uma vez apresentada a divisão utilizada para a análise dos dados, é agora oportuno passar à apresentação dos resultados das entrevistas aos colaboradores da agência de viagens *Azores Getaways*, iniciando pela primeira questão tida em conta para esta apresentação de resultados.

Note-se que a primeira questão não significa que tenha sido a primeira a ser colocada durante a entrevista, pois a primeira questão colocada foi a pedir que descrevessem o que fazem e quais são as suas principais funções. Esta primeira questão não se considerou relevante para esta parte do estudo dos resultados, por isso as suas respostas não foram incluídas na presente análise.

Os cinco colaboradores foram questionados sobre a forma como caracterizam as suas tarefas, ou seja, se as consideram rotineiras ou motivadoras. Após análise das respostas fornecidas, não surgiram resultados para tarefas exclusivamente motivadoras, surgindo, em alternativa, respostas que consideraram as tarefas diárias simplesmente rotineiras ou uma combinação de rotineiras e motivadoras. Dos colaboradores entrevistados, a maioria (4) considerou que as suas tarefas no trabalho são uma combinação de rotineiras e motivadoras, sendo que apenas um dos entrevistados (C5) considerou que as suas tarefas são rotineiras.

À semelhança da questão acima apresentada, apenas uma pessoa (C5) respondeu que não gosta do que faz, sendo que os restantes entrevistados responderam o contrário e,

apesar de alguns dos entrevistados realçarem que há dias bastante saturantes, isto não anula o facto de gostarem do seu trabalho.

Quando questionados sobre a sua própria personalidade e influência desta no tipo de trabalho que desenvolvem, os colaboradores da *Azores Getaways* explicaram que a sua personalidade influencia o seu trabalho de uma forma maioritariamente positiva. Características como a inteligência emocional, comunicação, saber lidar com pessoas e ser persistente foram os principais pontos realçados para justificar que o seu trabalho é direta e positivamente afetado pela sua personalidade. A esta questão, um dos colaboradores (C5) respondeu que a sua personalidade não tem qualquer influência sobre o seu trabalho.

Esta questão foi a primeira que foi colocada em comum, tanto aos colaboradores como ao CEO da agência de viagens. Tal como quatro dos colaboradores entrevistados, o CEO da *Azores Getaways* explicou que a sua personalidade e o trabalho que desenvolve estão diretamente relacionados, não podendo separar uma coisa da outra, pois tendo em conta que é o sócio maioritário e CEO da empresa, a sua personalidade está “*gravada no ADN da empresa*”.

O papel na organização foi o objeto de estudo da questão colocada de seguida, aos colaboradores. Os cinco entrevistados consideraram que têm um papel importante na empresa, sendo que um dos entrevistados (C1) considerou que o seu papel “*é cada vez mais importante*”.

Quando questionados se é comum apresentarem resultados para além dos que estão incluídos no seu dever, os cinco entrevistados responderam positivamente, sendo que a maioria destes pedidos extra são provenientes dos outros colegas, que costumam pedir ajuda ou colocar questões sobre alguns temas em que não se sentem tão confortáveis, ou sobre tarefas e problemas que surgem de uma forma inesperada e que requerem uma resolução imediata.

A inovação no trabalho foi o tema da próxima questão, que foi colocada tanto aos colaboradores como ao CEO. A esta questão, quatro dos colaboradores responderam que é costume empregar inovação na forma como desempenham as suas funções, sendo que a otimização de utilização do seu tempo e o desempenho das tarefas de forma mais eficiente foram os pontos chave mencionados. Apenas um dos entrevistados (C1) considerou que não faz por inovar pois não é algo que goste ou que se sinta confortável para fazer no seu trabalho.

O CEO respondeu que é o principal *driver* da mudança e que tenta inculir este sentido de querer inovar nos seus colaboradores. Considerou que a “*automatização de*

processos” e “*criação de novas ferramentas*” são os principais indicadores da inovação que existe atualmente dentro da empresa.

Os colaboradores e o CEO da *Azores Getaways* foram também questionados sobre a forma como executam as suas tarefas, sendo que aqui se pretendeu compreender se é comum executarem as tarefas de outras formas. Ao analisar esta questão, surgiu a necessidade de categorizar as respostas por processos, os quais foram considerados como maioritariamente *standard* ou maioritariamente inovadores ou uma conjugação de ambos, ou seja, processos que sejam simultaneamente *standard* e inovadores.

A maioria dos colaboradores entrevistados (3) considerou que prefere utilizar processos que são simultaneamente *standard* e inovadores, sendo que, à semelhança do que referiram quando questionados sobre a inovação no trabalho, estes colaboradores consideraram a otimização do tempo o ponto mais importante para justificar esta resposta. Estes colaboradores explicaram que existem tarefas que são realizadas sempre da mesma forma, mas existem outras que tentam alterar para não ocupar uma fatia tão grande do seu tempo ou para melhorarem aquilo que fazem.

Ao contrário destes, os entrevistados C3 e C2 consideraram que, no caso do primeiro (C3), prefere ter “*as coisas standardizadas*” e, no caso deste último (C2), aplica processos maioritariamente inovadores, encontrando formas mais eficazes de resolver certas situações e conseguir “*dar a volta a certas dificuldades que aparecem*”.

A questão seguinte pretendeu abordar as decisões que os colaboradores têm por hábito tomar dentro da organização, sendo que se pretendeu compreender se é ou não frequente tomarem decisões independentes. As respostas foram positivas, sendo que quatro dos colaboradores responderam que é costume tomarem decisões independentes diariamente, ou seja, com muita frequência, e um dos colaboradores (C2) respondeu que toma algumas decisões independentes, mas não com tanta frequência quanto os restantes.

Ainda sobre decisões independentes, os colaboradores foram também questionados se sentem que existe autonomia para tomarem decisões independentes. Dois colaboradores (C1 e C3) consideraram que existe muita autonomia para a tomada de decisões independentes, sendo que podem agir de forma independente e o CEO fica apenas a saber as linhas principais sobre o seu trabalho diário.

Outros dois colaboradores consideraram que a autonomia fornecida é de moderada a suficiente e que depende de cada situação, especialmente situações que requerem uma elevada atenção e que possuem um grau de importância igualmente elevado.

Um dos cinco colaboradores entrevistados (C5) respondeu que falta autonomia e que, normalmente, é mais comum ser este a “*desafiar a chefia*”.

No ponto seguinte, os colaboradores e o CEO da agência foram questionados sobre a forma através da qual atualizam os seus conhecimentos. Dois colaboradores responderam que é costume tirarem cursos, formações e pós-graduações. Outros dois, responderam que é mais comum atualizarem-se através de outras pessoas, nomeadamente ao viajar, conhecer e falar pessoalmente com novas pessoas da mesma área de trabalho ou conversando com atuais ou antigos colegas, que transmitem conhecimento. Três dos colaboradores entrevistados mencionaram que também se vão atualizando através da leitura de artigos científicos e notícias ou através de literatura sobre uma área específica.

À semelhança dos colaboradores, o CEO respondeu que, normalmente, atualiza os seus conhecimentos ao falar com outras pessoas, principalmente quando são dos mesmos ramos ou indústrias, como é o caso de pessoas com conhecimento vasto sobre tecnologia ou turismo. Para além de falar com estas pessoas em eventos, atualiza-se, também, através da leitura sobre as tendências nas duas áreas anteriormente mencionadas.

Relativamente às mudanças na organização, pretendemos compreender como é que os colaboradores da *Azores Getaways* reagem perante a mudança. A isto, um dos colaboradores (C1) respondeu que lida bem com a mudança, sendo o mais entusiasta na sua resposta – “*Vamos embora!*”.

Ao contrário do colaborador C1, um dos entrevistados (C2) respondeu que tenta adaptar-se “*da melhor forma possível*” às mudanças. A maioria dos colaboradores respondeu exatamente o oposto, ou seja, respondeu que lida mal com as mudanças que possam ocorrer dentro da organização.

Já o CEO respondeu que lida bem com as mudanças na organização, tal como o colaborador C1. Explicou que tenta ser ele próprio o *driver* da mudança e que tem por hábito incentivar as pessoas a sugerirem mudanças que considerem uma melhoria para a empresa.

A questão agora abordada foi em relação às dificuldades e insucessos no trabalho e sobre as formas de reagir a estes dois fatores, por norma considerados negativos. Perante esta questão, dois dos colaboradores entrevistados (C1 e C2) consideraram que reagem bem perante estas dificuldade e insucessos, sendo que normalmente tentam “*encontrar as melhores soluções para resolver o mais rapidamente possível*”.

Um dos colaboradores (C4) respondeu que a maneira como reage depende da forma como lhe chamam a atenção, ou seja, se é realçado o insucesso de uma forma que possa

parecer pessoal ou insultuosa. Se for o caso, o colaborador explicou que considera isto como uma ofensa pessoal e que não reage bem.

Os dois outros colaboradores entrevistados responderam que reagem mal às dificuldades e insucessos no trabalho e normalmente sentem frustração.

O CEO respondeu que reage bem a estas dificuldades e insucessos no trabalho, pois tenta desvalorizá-los e utilizá-los como um exemplo para se aprender algo para o futuro e transformar “*em algo menos negativo*”.

De seguida, os colaboradores e também o CEO foram questionados sobre a forma como ajudam no melhoramento do seu trabalho no ambiente organizacional. Quatro colaboradores responderam que o fazem sempre ou a maioria das vezes, sendo que a comunicação e a entajuda entre colegas foram os aspetos mencionados com maior frequência.

Ao contrário destes, a resposta do colaborador C5 não foi tão linear, tendo explicado que isto depende, ou seja, ao nível do seu próprio trabalho, este colaborador tenta melhorá-lo diariamente e é onde emprega maior esforço, no entanto, a nível organizacional, esta melhoria acontece apenas esporadicamente, tendo mencionado que não tem “*uma equipa*” que trabalhe diretamente consigo.

De forma semelhante ao que foi respondido por quatro dos colaboradores, o CEO explicou que tenta ter ambos os comportamentos (no seu trabalho e a nível organizacional) sempre ou a maioria das vezes, através de um conhecimento apurado sobre as funções de cada um dos colaboradores e, utilizando o seu conhecimento, para fazer as mudanças que considera necessárias, num dado momento, para a organização.

Após revistas as questões colocadas para identificar se a pessoa é intraempreendedora, chega o momento de analisar as questões que se prendem com o identificar de fatores da organização que sejam importantes no desenvolvimento do intraempreendedorismo.

A primeira questão dentro desta categoria foi acerca dos prémios. Dois dos colaboradores entrevistados (C1 e C2) consideraram que, “*neste momento*”, as oportunidades de promoção e prémios satisfazem as expetativas.

Outros dois colaboradores (C3 e C4) demonstraram alguma incerteza quanto ao sistema de prémios atual. As principais razões para esta incerteza estão relacionadas com o facto de considerarem que algumas das métricas utilizadas para atribuição de prémios não são as mais adequadas ou acabam por ser métricas e objetivos demasiado ambiciosos. Já o colaborador C5 considerou que o sistema de prémios não satisfaz as expetativas.

O CEO da empresa explicou de que forma funciona o sistema de atribuição de prémios e bónus, e mencionou que os considera importantes para motivar ainda mais os colaboradores.

O ponto seguinte abordou as sugestões de melhoria para a empresa, ou seja, pretendeu verificar se existe a possibilidade de disponibilizar sugestões de melhoria à organização. Três das respostas dos colaboradores foram muito positivas (C1, C2 e C4), enquanto que as outras duas (C3 e C5) foram positivas, mas não tanto, ou seja, consideraram que é possível disponibilizar sugestões de melhoria à organização, mas não o suficiente. Estes dois últimos realçaram que existe uma discrepância entre a teoria e aquilo que acontece na realidade, sendo possível abordar este tema, mas apenas uma vez por ano, nas reuniões acerca dos planos de carreira individuais.

Já o CEO considera que as sugestões de melhoria são possíveis e incentivadas.

À questão “Como é o apoio do líder no seu trabalho?”, todos os colaboradores responderam que o líder dá liberdade no trabalho, sendo que dois colaboradores (C2 e C3) realçaram que o líder tem também por hábito pedir-lhes opinião e tentar obter os seus pontos de vista sobre um determinado assunto.

O colaborador C1 respondeu que o líder pede a sua opinião, mas apenas em algumas ocasiões. No entanto, referiu que há outras ocasiões em que “*é a palavra dele e pronto*”.

Perante esta questão, o CEO respondeu que gosta de pensar que dá liberdade, mas reconhece que, provavelmente, não dá tanta quanto acha que está a dar, explicando que isto se deve ao seu perfil naturalmente interventivo, uma das características da sua personalidade.

Foi colocada também uma questão que pretendeu compreender se é possível inovar, ser proativo e assumir riscos dentro da organização. Todos os colaboradores responderam que sim e que é algo fundamental para a empresa.

O CEO respondeu de forma semelhante, sendo que mencionou que a empresa tem uma “*cultura de não penalizar os erros, quando cometidos pela primeira vez*”, o que justifica a tomada de risco por parte dos colaboradores.

Foram também questionados acerca do facto de as pessoas dentro da organização serem autónomas e pró-ativas a fazer o seu trabalho. A esta questão, todos os colaboradores responderam de forma positiva, sendo que consideraram os membros da organização como pessoas muito autónomas e pró-ativas e realçaram o facto dos colaboradores se motivarem uns aos outros.

A resposta do CEO foi também positiva e explicou que na *Azores Getaways* as pessoas têm um ambiente onde se podem sentir *empowered* (“empoderadas”) para “*serem autónomas e pró-ativas na resolução de problemas ou na aplicação de melhorias e mudanças*”.

Relativamente aos erros cometidos dentro da organização, foi oportuno questionar os colaboradores e também o CEO se consideram que existe autorização para aprenderem com os seus erros. Aqui, a maioria dos colaboradores entrevistados (4) respondeu positivamente, ou seja, consideraram que podem errar, realçando sempre que é necessário aprender com os seus próprios erros. Para além disto, mencionaram que as decisões que envolvam maior risco passam sempre pelo líder primeiro e não são tomadas deliberadamente de forma independente.

Ao contrário destes quatro colaboradores, o colaborador C5 respondeu negativamente, considerando que existe oportunidade do colaborador se redimir pelo erro que cometeu, mas com “*constantemente lembranças do falhanço*”.

De acordo com as respostas fornecidas pelos colaboradores (excecionalmente o colaborador C5), o CEO respondeu que as pessoas “*podem e devem aprender com os erros e têm margem para arriscar*”.

A última questão prendeu-se com a análise das condições de trabalho dentro desta agência de viagens. Dos colaboradores entrevistados, quatro consideraram que as condições de trabalho atuais são boas, realçando o espaço físico de trabalho em si, o esforço que tem sido feito para o melhorar e realçando também, positivamente, o ambiente familiar que existe dentro da empresa.

O colaborador C5 considerou que as condições são razoáveis, reconhecendo que têm vindo a melhorar ao longo do tempo, mas notando que ainda se encontram “*aquém das expectativas*”.

Ao ser questionado sobre este aspeto, o CEO desta agência de viagens *online* respondeu positivamente, explicando que existe uma grande preocupação com a “*ergonomia do posto de trabalho*”, realçando a existência de “*open spaces para as pessoas poderem interagir*” e realçando que, para além disto, o objetivo é ter um espaço que “*faça com que as pessoas se sintam confortáveis e gostem de estar no seu local de trabalho*”.

Concluída a apresentação dos resultados obtidos durante as entrevistas, seguem-se dois quadros-resumo com as principais conclusões retiradas em relação às respostas dadas pelos colaboradores entrevistados e pelo CEO.

Figura 14 - Principais conclusões retiradas das respostas dos colaboradores da *Azores Getaways* às entrevistas

Questão 1
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funções com um certo grau de responsabilidade ➤ Poucos colaboradores por departamento ou área, à exceção do <i>call center</i> ➤ Cada departamento sabe desempenhar pelo menos uma ou mais funções de departamentos diferentes do seu departamento atual
Questão 2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consideram as suas tarefas mais motivadoras do que rotineiras ➤ Os fatores mais motivadores são a oportunidade de desenvolver novos projetos, viajar para estabelecer novas parcerias, perceber o retorno imediato para a empresa do trabalho que fazem e a superação de desafios
Questão 3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalidades fortes, que influenciam positivamente o trabalho ➤ Alguma adaptação nas suas formas naturais de ser e personalidades, para melhor se adaptarem ao tipo de trabalho praticado ➤ Personalidades distintas, mas que funcionam bem em conjunto
Questão 4
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possuem um papel importante na organização e reconhecem-no ➤ O passar dos anos e o acumular de experiência acabam por enfatizar cada vez mais o papel de cada um dos colaboradores na organização

(continua)

(continuação)

Questão 5
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos apresentam resultados para além daqueles que estão estipulados ➤ O facto de a empresa ter iniciado como <i>startup</i> contribui para que cada colaborador desempenhe várias funções ➤ Forte espírito de entreajuda
Questão 6
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A otimização do tempo é a maior prioridade ➤ A simplificação de processos permite que haja mais tempo disponível para novos projetos, criatividade e desempenhar tarefas de outra forma ➤ Processos <i>standard</i> são os mais utilizados pois diminuem o risco
Questão 7
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Decisões individuais tomadas diariamente ➤ A nível geral, os colaboradores têm um elevado grau de autonomia ➤ As decisões de maior risco são as mais difíceis de serem tomadas de forma autónoma, sendo que os colaboradores preferem consultar a chefia
Questão 8
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos os colaboradores entrevistados têm por hábito atualizar os seus conhecimentos ➤ As formações e cursos <i>online</i> têm sido as principais formas de atualização e expansão do conhecimento ➤ A forma de atualização de conhecimentos está dependente não só da área onde o colaborador desempenha funções, mas principalmente da forma como prefere aprender
Questão 9
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As mudanças dentro da organização não são automaticamente bem aceites assim que são anunciadas ➤ O passar do tempo e a melhor compreensão daquilo que a mudança trará em concreto e em termos práticos faz com que a reticência à mudança diminua

(continua)

(continuação)

Questão 10
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os insucessos são normalmente encarados como uma forma de se conseguir fazer melhor numa próxima vez ➤ Normalmente, são aplicadas medidas de curto prazo para colmatar as falhas ou insucessos que possam acontecer no dia a dia
Questão 11
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A comunicação é considerada o fator mais importante para a melhoria do trabalho e ambiente organizacional ➤ A entreatajuda e trabalho de equipa contribuem para tornar o ambiente organizacional cada vez mais sólido e confortável para todos os colaboradores
Questão 12
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As oportunidades de promoção dentro da organização (como os prémios) têm vindo a melhorar e a acompanhar o crescimento da organização como um todo ➤ O novo sistema de atribuição de prémios foi recentemente implementado e, por isso, ainda constitui novidade, associada a alguma incerteza ➤ O sistema de atribuição de prémios do departamento de apoio ao cliente difere do sistema de atribuição de prémios dos restantes departamentos
Questão 13
<ul style="list-style-type: none"> ➤ É possível disponibilizar sugestões de melhoria para a entidade e os colaboradores fazem-no sem hesitação ➤ Existe liberdade para expressar ideias, pensamentos e opiniões diferentes ➤ O maior empenho é passar as sugestões da teoria para a prática. Na teoria, as sugestões são ouvidas, mas nem sempre é-lhes dado o devido seguimento

(continua)

(continuação)

Questão 14
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos os colaboradores concordam que têm uma grande liberdade no seu trabalho ➤ O CEO consulta os colaboradores para saber as suas opiniões e, para a maioria das decisões do dia a dia, confia plenamente nestes para as tomarem de forma autónoma ➤ A maior dificuldade é passar uma mensagem ou opinião que seja completamente contrária à opinião que o CEO já tem preconcebida
Questão 15
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe uma forte perceção de que podem ser pró-ativos, inovar e assumir riscos e, na realidade, são efetivamente incentivados para tal ➤ Apenas as decisões de elevado risco e que envolvam grandes quantias monetárias passam primeiro pelo CEO e não são tomadas pelos colaboradores de forma individual
Questão 16
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os colaboradores são autónomos e bastante pró-ativos ➤ O espírito de equipa e o bom ambiente organizacional é um fator considerado importante pois os colaboradores acabam por se motivar também uns aos outros e trazer resultados para além dos que são esperados
Questão 17
<ul style="list-style-type: none"> ➤ É permitida a tomada de risco dentro da organização. Este fator varia consoante o grau de experiência do colaborador e, por vezes, depende das suas funções ➤ Os colaboradores têm oportunidade de aprender com os seus erros. Estes erros devem servir como lição, para serem evitados no futuro
Questão 18
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os colaboradores consideram que têm boas condições de trabalho ➤ Alguns colaboradores consideram importante investir mais em formações, aprendizagem contínua fornecida pela organização

Figura 15 - Principais conclusões retiradas das respostas do CEO da *Azores Getaways* às entrevistas

Questão 1
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A organização e a forma como funciona estão diretamente ligadas à personalidade do CEO ➤ A organização iniciou como <i>start-up</i> e foi imaginada e criada pelo CEO
Questão 2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A inovação está no <i>core</i> da organização e presente na forma como o CEO e os colaboradores desempenham o seu trabalho ➤ Apesar de ser ainda de pequena dimensão, este operador e agência de viagens possui uma das maiores bases tecnológicas do arquipélago, especialmente no setor turístico
Questão 3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atualiza conhecimentos através de uma leitura assídua sobre as tendências atuais das áreas da tecnologia e turismo ➤ A participação em eventos e conferências permite-o aprender cada vez mais com outras pessoas ligadas às áreas referidas acima
Questão 4
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera ser o principal impulsionador da mudança ➤ Incentiva os colaboradores a sugerirem mudanças que considerem relevantes para que a empresa funcione cada vez melhor
Questão 5
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A desvalorização da dificuldade ou insucesso no trabalho é um fator chave para evitar a frustração ➤ O objetivo é aprender com estas dificuldades e conseguir ultrapassá-las da melhor forma e incentiva a sua equipa a pensar da mesma forma
Questão 6
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As oportunidades para melhorar o seu trabalho e ambiente organizacional são procuradas de forma natural, não é algo muito planeado ➤ Ter um conhecimento apurado sobre as funções dos colaboradores a cada momento é uma das chaves para a melhoria do seu próprio trabalho, do ambiente organizacional e também para a implementação da mudança

(continua)

(continuação)

Questão 7
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foi implementado um sistema de avaliação de desempenho muito recentemente ➤ O novo sistema de avaliação tem em conta componentes que dependem do desempenho da empresa e das suas vendas e componentes que dependem do desempenho do próprio colaborador ➤ O valor monetário recebido a cada trimestre é tanto maior quanto maior forem os resultados da empresa e melhor for o desempenho do colaborador
Questão 8
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As sugestões de melhoria para a entidade são possíveis e incentivadas ➤ Estas sugestões são uma forma de tornar a empresa cada vez mais eficiente
Questão 9
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconhece que não dá tanta liberdade aos seus colaboradores quanto julga estar a dar e quanto gostaria de dar na realidade ➤ Em algumas situações, o seu perfil interventivo acaba por prejudicar a situação, não permitindo aos colaboradores demonstrarem o seu <i>full potential</i>
Questão 10
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa tem por hábito não penalizar os erros quando cometidos pela primeira vez ➤ Quer crer que os seus colaboradores arriscam, inovam e falham sem medo de consequências e repreensões
Questão 11
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera que todos os seus colaboradores são pessoas pró-ativas e autónomas ➤ Os colaboradores têm liberdade para solucionar os problemas do dia a dia da forma que consideram mais adequada à situação

(continua)

(continuação)

Questão 12
<ul style="list-style-type: none">➤ Considera que os colaboradores podem e devem aprender com os seus erros➤ Existe margem para que os colaboradores possam arriscar na empresa
Questão 13
<ul style="list-style-type: none">➤ Existem boas condições de trabalho a nível ergonómico➤ Para além da ergonomia do espaço, há a preocupação para existirem sempre espaços de convívio e confortáveis para que os colaboradores possam descontraír e conviver➤ Em 2020, a empresa irá instalar-se num novo escritório com ainda melhores condições

Fonte: Autoria própria

CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“Innovation almost never happens in large organizations without an individual or small group passionately dedicated to making it happen. When such people start up new companies, they are called entrepreneurs. Inside large organizations we call them intrapreneurs.” (Gifford Pinchot III, 1985).

Iniciando um dos últimos capítulos deste trabalho de investigação, é oportuno citar novamente Pinchot III (1985), um dos pioneiros no estudo do intraempreendedorismo, do seu significado, do que representa para as empresas e do quão valioso e importante consegue ser. Pinchot III mostra-nos a importância destas pessoas com características naturalmente empreendedoras, que aplicadas a um contexto empresarial e exercendo funções por conta de outrem se transformam em pessoas intraempreendedoras. O autor não só nos faz compreender as características destes indivíduos intraempreendedores, como estuda, em particular, a sua importância para as organizações, principalmente quando estas se começam a transformar em grandes organizações, e a importância de ser a própria organização a estimular este comportamento intraempreendedor e a saber tirar o melhor partido desta característica.

Neste enquadramento, é agora oportuno proceder à discussão dos resultados obtidos durante o estudo de caso da empresa e agência de viagens *Azores Getaways*, empresa do setor turístico a operar nos Açores.

Segundo os resultados obtidos através das entrevistas descritas no capítulo anterior, e tendo por base compreender a influência do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho relativo a este estudo de caso, é possível constatar que os resultados são bastante satisfatórios. A maioria das questões resultaram em respostas positivas, que realçaram o espírito inovador e empreendedor da empresa como um todo e a presença de indivíduos intraempreendedores.

Na apresentação dos resultados, apenas um dos entrevistados (C5) considerou as suas tarefas como sendo exclusivamente rotineiras. Perante isto, é inevitável associar este sentimento às tarefas desempenhadas pelo entrevistado. Este colaborador desempenha funções unicamente relacionadas com pagamentos e faturas. Isto leva-nos a considerar que a maior ou menor inovação, ocorrerá com maior ou menor frequência, na dependência do tipo de tarefas que são desempenhadas e do seu grau de responsabilidade e flexibilidade. Para além disto, na questão colocada de seguida, o mesmo colaborador

respondeu que, neste momento, não gosta das tarefas que desempenha dentro da empresa. Podemos considerar este como sendo um fator de grande importância, pois este sentimento pode ter alguma influência na forma como o colaborador encara a empresa e as suas próprias funções, sendo que uma das consequências possíveis deste sentimento pode ser a diminuição do seu nível de intraempreendedorismo. Isto confirma o que foi defendido por José Moutinho em 2015, tendo explicado que quando as pessoas não reconhecem significado no seu trabalho e na contribuição deste para a sua existência individual, a motivação, a disponibilidade e o compromisso dos colaboradores para com as suas tarefas diminui. A cooperação e o espírito de equipa são prejudicados e os níveis de stress aumentam.

No que toca à personalidade e à forma como esta afeta o trabalho, e tendo em conta que este mesmo colaborador (C5) considerou que, no seu caso, não há correlação entre estas variáveis, é importante referir que este é também um dos fatores de importância no que toca à atribuição de funções. Apesar de pelo menos um dos entrevistados (C3) considerar que tem de existir um filtro para separar a personalidade “fora do trabalho” e dentro do ambiente de trabalho, é oportuno referir que, inevitavelmente, o trabalho desenvolvido por um indivíduo irá ser afetado de forma negativa ou positiva pela sua personalidade. O mesmo pode acontecer para a situação contrária, isto é, se uma pessoa passa um dia inteiro de trabalho a desenvolver tarefas que ela própria sente que não são relacionadas com a sua personalidade, no final do dia esta pessoa pode sentir um cansaço mais intenso que o normal, pois teve de fazer um esforço maior no seu trabalho e isto pode acabar por afetar também o seu bem estar mental e, conseqüentemente, a sua vida pessoal.

Posto isto, e à exceção do colaborador C5, todos os outros colaboradores entrevistados, bem como o CEO responderam de forma positiva e consideraram que o seu trabalho é afetado de forma positiva pela sua personalidade, o que é benéfico não só para a própria pessoa, como para a empresa. Este aspeto de existir uma ligação direta entre a personalidade e o trabalho desenvolvido pelas pessoas confirma o que foi mencionado por Conger e Kanungo (1988), onde uma das dimensões do *empowerment* diz respeito ao valor de uma meta ou objetivo de trabalho, julgado em relação aos ideais e padrões do colaborador em si (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996). Refere-se à coerência entre os requisitos de uma função de trabalho e as crenças, valores e comportamentos de um colaborador (Brief & Nord, 1980; Spreitzer, 1995).

No que toca ao papel na organização, e tendo em conta que os cinco colaboradores entrevistados consideraram que têm um papel importante na empresa, realça-se o impacto que este facto de se sentirem importantes pode ter no seu desempenho profissional e pessoal. Este fator vai de acordo com as dimensões de *empowerment* defendidas por Conger e Kanungo em 1988, onde o impacto é uma das quatro dimensões estudadas pelos autores e reflete o grau em que um funcionário pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no ambiente de trabalho (Ashforth, 1989).

Especula-se, assim, que uma pessoa que se sinta importante dentro de uma organização, irá, provavelmente, acabar por ter uma autoestima mais elevada dentro e fora do trabalho, poderá dar mais de si, mostrar aquilo que sabe fazer com ainda mais afinco e empenhar-se, cada vez mais, para fazer a empresa crescer.

Um dos colaboradores (C1) considerou que o seu papel é cada vez mais importante dentro da organização. Poder-se-á concluir que esta resposta estará relacionada com o facto de ter acontecido uma mudança no seu ambiente de trabalho, sendo que este entrevistado passou de colaborador do *Call Center* (departamento de apoio ao cliente) para coordenador de toda a equipa deste departamento. Neste caso em específico, a importância no trabalho foi medida pela alteração do posto de trabalho e respetivas funções. Isto coloca a questão de se compreender se é isto que todos os colaboradores valorizam para se sentirem importantes no trabalho, ou seja, a designada “progressão na carreira” e alteração de funções para outras de maior responsabilidade, que é algo que, na maioria das empresas, acaba por estar intrinsecamente dependente dos anos de trabalho dentro da mesma empresa.

No que concerne à apresentação de resultados para além dos que estão incluídos no seu dever, e considerando que todos os entrevistados responderam de forma positiva, tendo a maioria associado estes resultados extra a pedidos de outros colegas, nota-se um forte espírito de equipa dentro da empresa. Estes pedidos são, normalmente, pedidos que não fazem diretamente parte da área de trabalho de cada um ou daquilo que têm por fazer, no entanto, todos os entrevistados acabam por ajudar na mesma. As respostas resultantes desta questão deixam transparecer altruísmo, trabalho de equipa, entajuda e preocupação com o bem-estar dos colegas e da empresa como um todo.

No que respeita à inovação, apenas um dos colaboradores (C1) respondeu que não faz por inovar pois é algo que, pessoalmente, não gosta de fazer e que não o faz sentir-se confortável. Relativamente a esta resposta, é colocada a hipótese deste sentimento de desconforto com a inovação estar relacionado com a própria personalidade do indivíduo.

Depreende-se que pessoas com uma forte ligação à sua zona de conforto, tanto dentro como fora do trabalho, terão uma maior dificuldade em conseguir inovar e não irão sentir tanta confiança no que fazem se for necessário inovar. Note-se que, conforme defendeu Pinchot III (1989), um dos fatores mais peculiares da personalidade de um intraempreendedor é o facto de combinar numa só pessoa um forte visionário e um desejo insaciável de colocar essas visões em prática, o que pode não ser necessariamente verdade para alguns destes colaboradores, especialmente para o colaborador C1.

Considera-se importante indicar que, perante esta questão, O CEO desta empresa respondeu que é o principal impulsionador da mudança e que tenta incutir esta característica de querer inovar nos seus colaboradores. É sabido que comportamento gera comportamento e, desta forma, coloca-se a hipótese de o facto do CEO (que a maioria dos colaboradores acaba por considerar a principal figura de importância e poder dentro de uma empresa), ser alguém que valoriza e impulsiona a inovação acabar por influenciar de forma positiva este sentimento na restante empresa. Depreende-se que ter alguém com estas características como CEO provoca uma maior vontade de inovar nos colaboradores, sendo que estas circunstâncias acabam por ser um benefício para a empresa como um todo. Isto confirma o defendido por Hornsby et al. (1993) no modelo *An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring*, onde o *management support* é uma das características organizacionais que promovem o intraempreendedorismo. Esta é a medida em que a gerência incentiva os seus funcionários a acreditarem que a inovação é parte do papel definido para todos os membros da organização. Algumas das condições que refletem o apoio da gerência são a adoção rápida das ideias dos funcionários; reconhecimento de pessoas que trazem ideias para o futuro; apoio a pequenos projetos experimentais e capital inicial para a execução de projetos.

A inovação tem tendência a melhorar as condições atuais de trabalho pois, na maior parte das vezes, automatiza processos e dá origem a novas ferramentas de trabalho que se tornam indispensáveis para o bom ou excelente desempenho da empresa.

Ao nível da forma como as tarefas são executadas, a maioria dos entrevistados (três) explicou que prefere empregar formas de trabalho que sejam, simultaneamente, *standard* e inovadoras. Isto mostra que estes colaboradores apreciam a rotina e o facto de saberem que têm de desempenhar uma tarefa de uma determinada maneira, mas ao mesmo tempo acabam por inovar, apesar de esta inovação acontecer de uma forma não planeada. Isto é, quando existem formas de trabalho *standard* que começam a ocupar demasiado do seu tempo, eles inovam e aplicam novas forma de fazer para poderem ser mais eficientes.

Este é, sem dúvida, um fator importante, pois normalmente processos e, conseqüentemente, pessoas mais eficientes acabam por trazer maiores resultados para a empresa.

Em termos das decisões que os colaboradores tomam dentro da organização, e atendendo a que todos os entrevistados responderam que é costume tomarem decisões independentes numa base diária, considera-se que este é o resultado de uma atribuição de autonomia bastante satisfatória, pois caso contrário os colaboradores não se sentiriam confortáveis e confiantes o suficiente para tomarem decisões de forma independente e com tanta frequência quanto a demonstrada. Este aspeto é também confirmado pelo modelo de Hornsby et al. (1993) - *An Interactive Model of Corporate Entrepreneuring* – onde uma das dimensões que os autores descreveram foi a existência de *autonomy/work discretion*, ou seja, os colaboradores da organização são capazes de tomar decisões sobre como desempenhar o seu próprio trabalho da forma que acreditam ser a mais eficaz, tendo para isto o apoio da organização.

Um dos colaboradores (C2) explicou que toma decisões independentes, mas não com tanta frequência quanto os restantes colegas. Perante esta resposta, e tendo em conta que esta é uma empresa totalmente informática, depreende-se que este colaborador sente uma responsabilidade acrescida pois é o principal informático da empresa. Isto significa que as suas decisões têm grande impacto na empresa e provavelmente são revistas em conjunto com o CEO antes de serem tomadas.

No que toca à autonomia para serem tomadas decisões de forma independente, foram obtidas respostas divergentes, sendo que dois colaboradores (C1 e C3) consideraram que existe muita autonomia, enquanto outros dois colaboradores (C2 e C4) classificaram entre moderada a suficiente e o último (C5) considerou que há falta de autonomia e que, na maioria das vezes, tem de ser ele a enfrentar ou a “*desafiar a chefia*”. Perante estas respostas, é inevitável estabelecer uma relação entre o nível de autonomia atribuído para a tomada de decisões independentes e as funções desempenhadas por cada um destes colaboradores. Por coincidência (ou não), a maioria das respostas obtidas a esta questão acabou por depender do grau de responsabilidade inerente às tarefas de cada uma destas pessoas. Por exemplo, os colaboradores C2 e C5 são dos que desempenham funções com um grau de responsabilidade acrescido, logo, com um maior risco associado, pois, num dos casos, o colaborador trabalha com as questões informáticas mais importantes da empresa e o outro com os pagamentos, faturações e suas regularizações. Desta forma, é possível que a autonomia que cada um sente que tem dentro da empresa dependa do grau

de importância e responsabilidade das suas tarefas, as quais podem colocar a empresa em perigo e risco se não forem desempenhadas com o maior nível de cuidado.

Abordando agora a forma como atualizam os seus conhecimentos, de uma forma ou de outra todos os entrevistados responderam que atualizam os seus conhecimentos. Desde a participação em eventos onde estejam presentes outros parceiros das mesmas indústrias, a cursos, notícias e literatura, não houve um colaborador que respondesse que não atualiza ou não gosta de atualizar os seus conhecimentos. Este é um aspeto interessante, pois mostra-nos que são pessoas preocupadas, curiosas e interessadas em aprender cada vez mais. Esta contínua aprendizagem acaba por ser uma mais-valia para a empresa, pois esta acaba por tomar partido do grau de conhecimento dos seus colaboradores e, nos melhores casos, empregá-lo da melhor forma.

Relativamente a mudanças dentro da empresa, apenas um dos colaboradores (C1) demonstrou lidar bem, sendo que, dos cinco colaboradores entrevistados, foi o que se mostrou mais entusiasmado com as mudanças que acontecem dentro da empresa.

Tal como este colaborador, a resposta do CEO foi bastante positiva, tendo até mesmo explicado que tenta ser ele a provocar várias mudanças e a incentivar os seus colaboradores a sugerirem mudanças que visem o melhoramento da empresa.

Todos os outros entrevistados se mostraram reticentes perante a mudança, sendo que a maioria respondeu que reage de uma forma bastante negativa. Isto mostra-nos que, apesar do esforço do CEO, nem sempre é possível influenciar totalmente as pessoas a aceitarem bem as mudanças e a encará-las de uma forma positiva. Coloca-se a hipótese desta reticência e dúvida perante a mudança estar relacionada, também, com a personalidade de cada um dos colaboradores, pois caso sejam pessoas que dão bastante importância à sua zona de conforto e à preservação das coisas tal como estão neste momento (tanto na sua vida pessoal quanto no trabalho), será muito mais difícil fazê-las reagir bem quando se anuncia uma ou várias mudanças na empresa.

No respeitante às dificuldades e insucessos no trabalho e formas de lhes reagir, esta foi também uma das questões que resultou em respostas algo divergentes, tal como a questão anteriormente exposta. Perante esta questão, apenas dois dos colaboradores (C1 e C2) responderam que reagem bem. Acrescenta-se também a resposta positiva do CEO da empresa, que explicou que tenta sempre desvalorizar estas dificuldades e insucessos e transformá-los em algo que não seja tão negativo.

O colaborador C4 explicou que a forma como reage a estes dois fatores depende da maneira como lhe é chamada de atenção. Isto é, se for como um “ataque” pessoal, não irá

encarar bem, mas se a advertência for feita num tom positivo e construtivo, acaba por conseguir aceitar melhor.

Nas equipas onde existe segurança psicológica, as pessoas conseguem colocar dúvidas, sentem a liberdade para mostrar que não sabem, ajudam os outros sem receio de serem alvo de comportamento oportunista, opinam de forma honesta e sem receio de retaliações e assumem as suas falhas sem medo de se sentirem julgadas. Desta forma, as pessoas aprendem umas com as outras, e toda a equipa aprende com os erros e passa a estar mais capacitada para evitá-los no futuro. Este aspeto é concordante com o que foi defendido por José Moutinho em 2015, ou seja, os colaboradores só se sentem psicologicamente seguros no trabalho se conseguirem partilhar e falar sobre os seus erros dentro da organização sem sofrerem reprimendas por tal.

Para isto, há que reconhecer que os líderes têm um papel fundamental na criação de segurança/insegurança psicológica. Os dois outros colaboradores (C3 e C5) reagem mal, sendo que normalmente são invadidos por um sentimento de frustração perante a situação. Perante estas respostas, verifica-se que, dentro desta empresa, as dificuldades e insucessos no trabalho não são, na sua maioria, vistas de forma positiva e construtiva pelos entrevistados, provocando reações negativas. Esta questão é também importante no respeitante à forma como a empresa acaba por gerir estas dificuldades. Supondo que uma empresa culpabiliza os seus colaboradores pelas dificuldades e insucessos de uma dada ação, isto pode acabar por gerar um desconforto para os colaboradores e poderá, eventualmente, provocar sentimentos de frustração, raiva ou angústia, sendo estas meras especulações, carecendo de maior investigação. Tendo em conta a resposta dada pelo CEO, verifica-se o caso contrário nesta empresa, pois nota-se uma atitude positiva perante as dificuldades e insucessos e a tentativa de os desvalorizar e utilizá-los como uma lição para se conseguir fazer melhor no futuro.

Considerando agora a forma como ajudam no melhoramento do seu trabalho e no ambiente organizacional, todos os colaboradores, à exceção de um (C5), responderam de forma positiva. Tal como quatro destes colaboradores, também o CEO respondeu de forma positiva, explicando que, em termos práticos, tenta fazê-lo através de um conhecimento apurado sobre as funções de cada pessoa e, conseqüentemente, implementando as mudanças necessárias. Na maioria das respostas a esta questão, estiveram presentes aspetos como: a preocupação com o ambiente da empresa como um todo, a ajuda aos colegas e foco na constante comunicação uns com os outros. Também este aspeto foi mencionado por José Moutinho (2015), explicando que os colaboradores

que se sentem psicologicamente seguros dentro de uma organização colaboram e ajudam os restantes membros da sua equipa e arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades.

Este segundo aspeto (melhoria do ambiente organizacional) não se verificou na resposta dada pelo colaborador C5, uma vez que este considerou que, não tendo uma equipa que dependa de si, não sente tanta “obrigação” em ajudar no melhoramento do trabalho organizacional. É certo que os restantes entrevistados têm outras pessoas que trabalham consigo no mesmo departamento, mas isto não significa que este seja o fator decisivo para quererem melhorar o ambiente organizacional. A maioria das pessoas entrevistadas acabou por referir que auxilia os colegas mesmo que não sejam do mesmo departamento, pois uns possuem mais conhecimentos do que outros em determinadas áreas ou temas e as pessoas acabam por necessitar desta troca de conhecimento mútuo e isto, inevitavelmente, irá contribuir para um melhor ambiente organizacional.

Desta forma, e tal como indica Pinchot III (1985) no título *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, os intraempreendedores são *the dreamers who do* (os sonhadores que fazem acontecer). São as pessoas que tomam uma responsabilidade prática de criar inovação, seja de que tipo for, dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor de determinada coisa, mas é sempre o sonhador que acaba por descobrir como tornar uma ideia numa realidade rentável.

Assim, e tendo por base as respostas dadas a esta primeira parte da entrevista, a qual pretendeu compreender se O CEO e os colabores entrevistados têm características intraempreendedoras, a conclusão é positiva. Estas pessoas possuem características empreendedoras que, aplicadas à empresa, se tornam características intraempreendedoras. Na sua maioria, são pessoas inovadoras, que gostam de aprender e de experimentar coisas novas, que têm interesse pela atualização de conhecimentos e que trabalham para a melhoria da organização onde desempenham funções. São, de facto, sonhadores que fazem acontecer, pois acabam por descobrir novas formas de empregarem o seu tempo na empresa e de desempenharem as suas funções, tendo sempre como objetivo a eficiência e a redução do tempo utilizado a desempenhar cada tarefa. Consequentemente, isto acaba por trazer um maior rendimento à empresa, pois pessoas mais eficientes e motivadas produzem melhores resultados.

A segunda parte das entrevistas realizadas pretendeu identificar fatores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo, sendo que a primeira

questão colocada está relacionada com a atribuição de prémios. Esta foi uma das questões que originou respostas divergentes entre os colaboradores entrevistados. Dois (C1 e C2) consideraram as oportunidades de promoção satisfatórias, enquanto que outros dois (C3 e C4) mostraram incerteza no que toca ao sistema de prémios que existe atualmente na empresa. A única resposta totalmente negativa foi dada pelo colaborador C5. Perante estas respostas, coloca-se a hipótese de as mesmas terem resultado do facto dos sistemas de atribuição de prémios serem aplicados de forma diferente no departamento do *Call Center* (departamento de apoio ao cliente) e nos restantes colaboradores da empresa. Na maioria das respostas, notou-se uma certa dúvida sobre a adequação do sistema, colocando-se a hipótese de este ser demasiado ambicioso para a equipa que não pertence ao departamento de apoio ao cliente. Um dado que confirma esta hipótese é o facto de uma das poucas respostas positivas a esta questão ter sido dada pela coordenadora deste último departamento. Apesar de o CEO ter explicado que existe um novo sistema de atribuição de prémios e de os considerar importantes para motivar ainda mais os colaboradores, coloca-se a questão de as metas serem dificilmente alcançáveis se não existir igualdade entre os vários departamentos da empresa. Esta é uma questão sensível, pois a discrepância que possa existir entre os departamentos pode originar descontentamento por parte de certos colaboradores, gerar mau estar dentro da organização e fazer com alguns dos colaboradores se sintam desvalorizados.

Na altura em que as entrevistas foram realizadas, e conforme se pode verificar pelas respostas obtidas, este sistema de atribuição de prémios tinha sido recentemente posto em prática. Desta forma, e para a empresa também compreender se este é o melhor sistema a utilizar, seria necessário aguardar um período considerável de tempo para voltar a colocar esta mesma questão e averiguar se as respostas se mantinham ou se se alteravam com o passar do tempo, assumindo que esta passagem de tempo permitiria uma análise mais profunda, conhecedora de causa e devidamente testada. É importante realçar que tanto os colaboradores como o CEO consideraram que o sistema de prémios é algo importante e que deveria continuar a existir na organização, confirmando o que foi defendido por McGinnis e Verney (1987), onde a organização que pretende desenvolver uma cultura empreendedora e, mais especificamente, intraempreendedora, deve recompensar a inovação de forma a incentivar o comportamento inovador, sendo necessário recompensar de forma adequada, determinando que tipo de recompensa conduz a um comportamento inovador mais eficaz e qual o seu respetivo valor.

No que toca às sugestões de melhoria para a empresa, três colaboradores responderam de forma muito positiva (C1, C2 e C4), bem como o CEO. Outros dois (C3 e C5), responderam de forma positiva, mas não tão entusiasta quanto os três primeiros, pois explicaram que consideram ser possível disponibilizar sugestões de melhoria à organização, mas não o suficiente. Tendo em conta as respostas destes últimos dois colaboradores, compreende-se que existe uma discrepância entre aquilo que é dito e o que acontece na realidade. Questiona-se se este é realmente o caso, tendo em conta que as primeiras três respostas dos colaboradores e a do CEO foram positivas. No entanto, e uma vez mais, questiona-se se estas respostas negativas estão relacionadas com a personalidade da pessoa, com as tarefas que desempenham e/ou com a sua felicidade no seu posto de trabalho num dado momento do tempo. O esclarecimento destas hipóteses mostra a importância de se continuar a investigação nesta área, o que permitirá promover formas mais eficazes de melhoria e crescimento empresarial.

No que concerne ao apoio do líder no trabalho, esta foi uma questão que deu origem a respostas totalmente positivas. Os colaboradores explicaram que o líder dá liberdade no trabalho e ouve os seus diversos pontos de vista sobre um determinado tema. Este é um aspeto bastante positivo para a empresa, pois faz com que as pessoas se sintam ouvidas, valorizadas e capacitadas para desempenhar certas funções. Este aspeto é concordante com o defendido por Hornsby et al. (1993), defendendo que o apoio da gerência é um dos fatores fundamentais para o bom desempenho dos colaboradores. Perante esta questão, o CEO explicou que, devido à sua personalidade e perfil interventivo, gosta de pensar que dá liberdade, mas reconhece que se calhar não dá tanta quanto acha que está a dar. Isto demonstra uma certa humildade e capacidade de olhar para as situações de uma perspetiva mais abrangente, compreendendo que nem sempre age da forma como gostaria de agir.

Na tentativa de estudar a possibilidade de inovar, ser proativo e assumir riscos dentro da organização, verificou-se que todos os colaboradores responderam de forma positiva e consideraram estes aspetos como sendo fundamentais para a empresa. Esta é, sem dúvida, uma das questões-chave para se compreender se esta organização incentiva o comportamento intraempreendedor dos seus colaboradores. Conclui-se que sim, pois esta resposta reflete a forma como os colaboradores se sentem: com poder suficiente para assumirem riscos e inovarem e agir sem medo de reprimendas, algo que pode afetar fatalmente o comportamento intraempreendedor. Seguindo esta linha de pensamento e realçando a sua importância, o CEO explicou que a empresa tem uma cultura de não

penalizar os erros quando são cometidos pela primeira vez, fazendo, então, com que seja possível os seus colaboradores arriscarem.

Tentando compreender se as pessoas dentro da organização são autónomas e pró-ativas a fazer o seu trabalho, a resposta por parte de todos os colaboradores foi positiva. O aspeto mais importante das respostas obtidas a esta questão foi o facto da maioria dos colaboradores terem realçado que as pessoas se motivam umas às outras. Esta resposta está em consonância com algumas das já verificadas anteriormente, onde se verifica um espírito de equipa muito forte e uma entreatajuda que acaba por motivar as pessoas e fazê-las sentirem-se satisfeitas com o resultado final de um esforço conjunto. Este aspeto está em consonância com o defendido por Moutinho (2015), onde as pessoas que sentem que trabalham num ambiente de segurança psicológica conseguem falar abertamente, pedir ajuda, colocar questões sem receio de parecerem ignorantes e ajudar os restantes membros da sua equipa.

Perante esta questão, o CEO explicou que os colaboradores da empresa têm um ambiente onde se podem sentir *empowered* para agirem de forma autónoma e pró-ativas, e isto comprova o que é também sentido e expressado pelos colaboradores entrevistados.

Considerando agora os erros cometidos dentro da organização, pretendeu-se compreender se as pessoas consideram que existe autorização para aprenderem com os seus erros. As respostas foram maioritariamente positivas e os colaboradores explicaram que é possível cometer erros, realçando sempre que é muito importante aprender com estes. Também o CEO respondeu de forma positiva, comentando que as pessoas podem e devem aprender com os erros e têm margem para arriscar. Este fator é-nos confirmado por Edmonson (1999, 2008, 2012) citado por Rego (2013, p. 293), onde a segurança psicológica no trabalho é a crença da pessoa de que pode ser aberta e honesta, autêntica e direta sem que daí advenham quaisquer ameaças, por exemplo, para a sua imagem, reputação ou carreira.

A única resposta negativa foi registada pelo colaborador C5, que explicou que considera ser-lhe dada a oportunidade de se redimir pelo erro, mas com “constantes lembranças do falhanço”. Esta resposta leva-nos novamente à questão do grau de importância que está associada às funções de cada colaborador. Depreende-se que, como as funções deste colaborador são das mais arriscadas e de maior responsabilidade da organização, exista uma maior penalização quando algum erro é cometido. Não obstante, realça-se a importância de ter de existir um nível de igualdade para todos os colaboradores para não gerar descontentamento, tal como observado a respeito da questão da atribuição

dos prémios. Ou seja, se um colaborador acaba de cometer um erro e não é reprimido por tal, os restantes também não deveriam ser.

Tendo em conta a última questão que foi colocada no decorrer das entrevistas, pretendeu-se compreender como são as condições de trabalho dentro da empresa. À exceção do colaborador C5, que considerou que as condições de trabalho ainda se encontram aquém das suas expectativas, todos os outros entrevistados responderam de forma positiva, explicando que as condições de trabalho atuais são boas nos dois sentidos, ou seja, tanto no espaço físico como no sentimento de união que existe entre os membros da empresa. O CEO deu importância ao facto de existirem espaços abertos, onde as pessoas possam socializar, interagir e sentirem-se confortáveis e bem no seu local de trabalho. Este é também um aspeto importante, pois os momentos de descontração no trabalho são normalmente os momentos onde as pessoas têm uma maior oportunidade de se conhecerem melhor. Após estes momentos mais descontraídos, torna-se mais fácil trabalharem em equipa e desenvolverem projetos em conjunto, conseguindo saber ouvir e aceitar as opiniões dos seus colegas. Empresas com ambientes mais descontraídos são tipicamente empresas com espaços onde as pessoas se sentem bem-vindas, o que pode acabar por impulsionar um maior empenho no trabalho pois os colaboradores sentem-se bem onde estão e é-lhes mais fácil desenvolver tarefas num espaço onde se sintam bem, confortáveis e seguros.

Tendo por base esta segunda parte das entrevistas realizadas a cinco colaboradores da agência de viagens *Azores Getaways* e ao seu CEO, pretendeu-se então compreender se a empresa possui características empreendedoras e identificar fatores da organização promotores do desenvolvimento de intraempreendedorismo.

Não podemos deixar de realçar o principal *outlier* destes resultados, que foi, na maioria das respostas, o colaborador C5. Poderemos considerar que o principal fator desencadeador destas respostas maioritariamente negativas por parte deste colaborador, é o facto de este não gostar das tarefas que desempenhava dentro da empresa, no momento em que foi realizada a entrevista. É importante compreender que quando um colaborador não está satisfeito com a sua situação atual, tudo o resto ficará aquém do que seria esperado, sendo diminuto o seu desejo de dar cada vez mais de si à empresa, se não acontecerem alterações às suas funções e ao ambiente em que se encontra. Pode depreender-se que este resultado seja proveniente de um de dois cenários: o primeiro relaciona-se com o facto de o colaborador esperar demasiado de uma função ou posto de trabalho que lhe é atribuído, sendo que, na realidade, observa, ao iniciar o desempenho

destas, que as mesmas não são bem aquilo que estava à espera, acabando por desmotivar; num outro cenário, pode ser a própria empresa a prometer determinadas funções e a não as atribuir.

Não obstante as respostas e formas de agir dentro da empresa que nos foram apresentadas por este colaborador (C5), devemos ter em conta que a amostra é pequena e que basta apenas um colaborador responder de forma negativa à maioria das questões para ser identificado. Provavelmente, numa amostra maior, poderiam existir ainda mais colaboradores a responder de forma positiva e mais alguns casos residuais, como este, a responderem de forma negativa. Considera-se então que as respostas obtidas dos restantes colaboradores (respostas positivas) foram um contributo mais *accurate*/preciso para o tema que se pretendia estudar.

Assim, conclui-se que esta empresa tem, sem dúvida, várias características empreendedoras e que acaba por impulsionar o desenvolvimento de comportamento intraempreendedor por parte dos seus colaboradores. Exemplos disto são o facto de a empresa permitir que as pessoas inovem, exponham as suas ideias sem hesitações e contribuam para melhorias dentro da empresa. Isto surge como o resultado desta empresa permitir que as pessoas tentem, errem e aprendam com os seus erros sem medo do que possa daí resultar. Para além disto, esta empresa permite que os seus colaboradores assumam riscos e, como referiu Drucker ainda em 1970, é fundamental e necessário arriscar para se conseguir abrir uma empresa ou negócio. Neste caso, e aplicando ao intraempreendedorismo, estas pessoas podem até criar as suas próprias empresas ou montar um negócio seu, mas o objetivo é que as empresas saibam agarrar estas pessoas com características empreendedoras e fazer com que elas cresçam e ofereçam o melhor que têm para dar à empresa. O objetivo é não ser necessário sair de uma empresa e ter de abrir a sua própria empresa para conseguir ter sucesso como pessoa empreendedora. As empresas que, tal como esta, sabem valorizar os que naturalmente possuem estas características, são as que, a longo prazo, acabam por ter mais sucesso, uma vez que nunca vão deixar de inovar.

Considera-se também pertinente, neste momento, abordar um dos principais estudos que apoiaram o desenvolvimento desta dissertação – *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, de Donald F. Kuratko et al. (2005). Aplicando este modelo a este caso de estudo em específico, podemos considerar que, dentro de uma organização, comportamento empreendedor gera comportamento empreendedor. Este modelo faz-nos compreender a importância de as empresas possuírem gestores com um elevado grau de

empreendedorismo, mas, principalmente, que saibam tirar partido das características empreendedoras de cada um dos colaboradores da sua organização.

Como indicado anteriormente, ao longo da explicação deste modelo, é importante que existam *middle level managers* dentro das empresas, ou seja, pessoas que não pertencem à chefia “de topo”, mas que, ao mesmo tempo, estão um nível acima dos colaboradores e um nível abaixo do diretor executivo. Este tipo de pessoa acaba por ser quem consegue, de forma mais eficiente, transmitir, as ideias e sugestões dos colaboradores até às “chefias de topo”, aumentando as hipóteses de estas serem postas em prática.

Desta forma, e tendo em conta que esta agência de viagens possui um CEO que está bastante presente, não é de todo possível que este líder seja CEO e, simultaneamente, *middle level manager*. Tendo em conta que CEO pertence à chefia de topo, deverá existir um ou mais do que um membro encarregue chefia de nível intermédio, sendo que estes elementos devem conseguir filtrar e transmitir ao CEO as oportunidades de inovação e crescimento que vão surgindo. As ideias, oportunidades, sugestões e pequenas ou grandes inovações tanto podem ser fruto da imaginação do próprio *middle level manager*, como dos colaboradores. O ideal aqui é não serem apenas os colaboradores a fornecerem estas sugestões e ideias, mas o *middle level manager* também, impulsionando ainda mais o comportamento empreendedor e gerando um efeito “bola de neve” positivo.

Considera-se, portanto, pertinente que exista um *middle level manager* nesta agência de viagens, que consiga preencher este papel dentro da empresa. Mais acrescenta-se que, numa fase posterior a estas entrevistas, a *Azores Getaways* passou a ter alguém que cumpre esta função de *middle level manager*.

Encara-se este estudo como um ponto de partida para que outras empresas possam aprender a desenvolver características semelhantes e até mesmo a encarar o comportamento empreendedor de uma perspetiva diferente e mais abrangente.

As empresas e as pessoas estão intrinsecamente ligadas, e isto não é exceção no que toca ao intraempreendedorismo. Ou seja, têm de existir pessoas com espírito naturalmente empreendedor e que possam dar o seu contributo às empresas mas, por outro lado, as empresas que contratam estas pessoas têm de saber tirar o melhor partido delas, valorizá-las, ouvi-las e fazer de tudo para que estas pessoas tenham condições, dentro das empresas, para continuarem a ser os sonhadores que fazem acontecer, não sendo necessário sair da empresa para sentirem que estão a dar o máximo das suas capacidades e a serem valorizados como tal.

Seria interessante conseguir compreender até que ponto isto é possível em empresas mais tradicionais e com um cariz menos inovador do que a empresa aqui estudada. Coloca-se, assim, a hipótese de outras agências de viagens e outras empresas do setor turístico poderem utilizar estas pessoas empreendedoras para sua vantagem. Para atingir esse objetivo seria importante, por exemplo, que logo no processo de recrutamento as empresas começassem por utilizar perguntas relacionadas com os fatores empreendedores intrínsecos à própria pessoa, para poder compreender até que ponto aquela pessoa será intraempreendedora e contribuirá de uma forma duradoura para o desempenho frutífero da empresa. Tendo este estudo sido focado em apenas um estudo de caso dentro do setor turístico dos Açores, considera-se relevante aplicar o mesmo a outras empresas e verificar se existem semelhanças ou diferenças entre as várias áreas, como por exemplo entre agências de viagens, empresas de animação turística ou hotéis.

Representando uma parte ínfima do estudo do empreendedorismo e intraempreendedorismo, este estudo de caso pretendeu verificar a realidade existente nos Açores, mais especificamente na ilha de São Miguel, tendo por base uma empresa conhecida pela sua inovação e por abraçar enormes desafios e projetos raramente vistos a nível regional. Fica o desafio para que se estude a realidade de outras empresas deste setor mas, acima de tudo, estima-se que esta empresa seja um exemplo do que já está a ser feito, e bem feito, a nível do tecido empresarial intraempreendedor do setor turístico nos Açores.

CAPÍTULO X – CONCLUSÃO

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo contribuir para o estudo do empreendedorismo, especialmente do intraempreendedorismo, e do turismo, aplicados ao setor turístico dos Açores.

A principal motivação desta dissertação foi compreender de que forma o empreendedorismo se manifesta dentro das empresas, tentando mostrar o valor que este pode ter, e contribuindo para que este conceito deixe de ser apenas associado ao tipo de empreendedorismo que a maioria das pessoas reconhece como sendo o mais comum, ou seja, o empreendedor ser a pessoa que cria uma nova empresa, que tem várias ideias novas ou que abre novos negócios. Conforme estudado e explicado ao longo deste estudo, esta não é a única forma de empreendedorismo que existe, existindo um tipo de empreendedorismo que, muitas vezes, acaba por passar despercebido, não se lhe reconhecendo o devido valor – o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Este tipo de empreendedorismo está presente em muitas empresas e, conforme nos indica Pinchot III (1985), os empreendedores são exatamente aquilo que as empresas necessitam, pois, sendo pessoas primariamente motivadas pela satisfação de uma necessidade pessoal de alcançar objetivos, trazem para as empresas novos produtos e serviços que são de grande importância tanto para eles próprios como para o mercado.

Para o desenvolvimento desta investigação, foi feito um levantamento bibliográfico que se mostrou crucial para a compreensão do empreendedorismo e intraempreendedorismo, bem como para a revisão de conceitos e principais dados a ter em conta no turismo na atualidade. Desta forma, tornou-se possível conjugar os dois temas num só aquando do desenvolvimento do estudo de caso: a conjugação e correlação entre o intraempreendedorismo e o turismo.

Assim, considerou-se importante investigar até que ponto é que o intraempreendedorismo está presente no dia a dia das empresas, em particular no setor turístico dos Açores, tomando-se como foco uma agência de viagens maioritariamente conhecida pela sua inovação no que toca a soluções informáticas e turísticas.

Para que tal fosse possível, foi pedida a colaboração de cinco trabalhadores da agência de viagens *Azores Getaways*, pertencente ao operador turístico Inovtravel, e ao seu diretor geral. O seu contributo foi essencial para esta investigação e para aquilo que se pretendia estudar.

Tendo isto em conta, considera-se agora oportuno apresentar as conclusões retiradas sobre a influência que o intraempreendedorismo representa nas pessoas e no seu ambiente de trabalho.

A primeira parte das entrevistas realizadas teve como principal objetivo compreender se as pessoas entrevistadas possuem características empreendedoras. Em relação a este tópico, conclui-se que a maioria dos entrevistados possui características empreendedoras e considera-se que as questões mais críticas para a compreensão deste fator foram as que questionavam sobre a forma como introduzem inovação no seu trabalho e de que forma procuram oportunidades para melhorar o seu próprio trabalho e o ambiente organizacional. A estas questões, a maioria dos entrevistados respondeu que gosta de introduzir pelo menos algum tipo de inovação no seu trabalho, realçando sempre o facto de existirem certas tarefas ou processos que preferem não alterar e desempenhar segundo algum procedimento *standard* que não deve ser alterado. Para além disto, a otimização do seu próprio tempo e trabalho e, principalmente, a comunicação, foram os principais fatores que os entrevistados consideraram como sendo os impulsionadores para um ambiente organizacional harmonioso. Ao longo das entrevistas, e conforme se pode constatar pelas respostas dos entrevistados, a comunicação e trabalho de equipa foram termos repetidos com muito ênfase e aos quais os entrevistados atribuem grande importância. Considera-se que esta é a principal razão para os colaboradores apresentarem, habitualmente, resultados para além daqueles que são esperados, pois consideram que auxiliar um ou vários colegas é também uma parte importante daquilo que fazem, contribuindo para os resultados que a empresa depois consegue atingir.

No que toca à autonomia no trabalho, todos os colaboradores responderam que tomam várias decisões independentes, mas, na maioria das respostas, verificou-se que as decisões de maior risco são as mais difíceis de ser tomadas de forma autónoma, sendo que os colaboradores preferem que estas sejam primeiramente avaliadas pelo seu diretor geral. É importante notar que este aspeto, por vezes, funciona de forma inversa no departamento financeiro, pois verificou-se que o colaborador sugere novas soluções e tenta implementar novos métodos, mas, maioritariamente, estas não são aceites pelo diretor geral, precisamente por este ser o departamento de maior risco e que requer maior cuidado no que toca à inovação.

A segunda parte das entrevistas consistiu em compreender quais os fatores da organização que se mostravam influenciadores do desenvolvimento de

intraempreendedorismo, ou seja, até que ponto é que a empresa permite ou incentiva o empreendedorismo dentro da organização.

Neste conjunto de questões, a que se notou gerar maior descontentamento foi a questão sobre os bónus ou prémios. Tendo em conta que o sistema de atribuição de bónus foi recentemente implementado, a maioria dos colaboradores entrevistados ainda se sente hesitante e não deposita muita confiança neste sistema. Para além deste aspeto, o facto de o CEO ter uma opinião forte sobre um determinado assunto, faz com que, ao pedir opinião aos seus colaboradores sobre esse mesmo assunto, espere uma resposta que confirme aquilo que ele próprio já pensa, é outro aspeto referido como muito importante pelos colaboradores. Esta é uma dificuldade que deve ser trabalhada, por forma a evitar que as pessoas se sintam intimidadas e deixem de fazer sugestões ou dar a sua opinião real e honesta quando lhes é pedida.

As restantes questões, principalmente as relacionadas com o apoio do líder no trabalho, a pró-atividade das pessoas e a oportunidade de inovar e assumir riscos no trabalho foram maioritariamente positivas e concordantes. Todos os entrevistados consideraram que o líder os apoia no seu trabalho e que confia o suficiente para deixar que certas decisões sejam tomadas por eles próprios.

A questão que se considerou mais crítica foi a relativa ao facto de ser permitido às pessoas aprender com os seus erros. A esta questão, a maioria dos colaboradores respondeu que cometem erros e que deste facto não derivam consequências negativas. Os mesmos consideram que lhes é dada a oportunidade de aprender com os seus próprios erros e que isto os ajuda a compreender o que não foi feito da forma mais eficaz da primeira vez para se poder alterar da próxima.

Em relação às respostas do CEO, e comparando com as dos colaboradores, notou-se que a maioria das respostas dadas foram similares, não se tendo verificado nenhuma resposta que fosse completamente o oposto do respondido pelos colaboradores. Isto representa, tanto pela parte dos colaboradores como pela parte do CEO, um forte sentido de realidade e uma noção sólida do ambiente de trabalho onde desenvolvem funções. O CEO da *Azores Getaways* referiu que incentiva as pessoas a darem sugestões, a serem pró-ativas, não existindo a penalização do erro afim de que aos seus colaboradores seja permitido aprender. É importante referir que o diretor geral respondeu que gosta de pensar que dá liberdade, mas tem a noção de que, provavelmente, não dá tanta liberdade quanto acha que dá, pois considera-se interventivo nos processos quando sente que é necessário, sendo isto, conforme explicou, um traço da sua própria personalidade.

Tendo todos estes aspetos em conta, considera-se que o intraempreendedorismo tem um papel importantíssimo no ambiente de trabalho das pessoas. Nota-se que, neste caso em particular, o intraempreendedorismo é a forma da empresa chegar a novos patamares e lançar novos produtos e serviços, pois os próprios trabalhadores possuem a vontade de inovar, sendo a comunicação a chave para que tudo isto seja possível. Verificou-se que o forte espírito de equipa e apoio do diretor geral e líder faz com que as pessoas deixem uma parte do melhor que há em si no seu próprio trabalho. O intraempreendedorismo é uma das melhores soluções para se manterem recursos humanos na empresa durante muito tempo e impulsionar o crescimento pessoal e profissional das pessoas. Foi precisamente isto que se verificou neste estudo de caso.

Considera-se que a *Azores Getaways* tem muito boas práticas, nomeadamente a liberdade que dá aos seus colaboradores, a não penalização do erro, a abertura a novas sugestões e ideias e a oportunidade de experimentar e aprender coisas novas todos os dias. Para além disto, sentiu-se, durante as entrevistas, que existe um forte espírito de equipa e que o ambiente dentro da organização é propício para os colaboradores darem cada vez mais de si, pois é um ambiente confortável e onde a equipa comunica e interage muito bem.

Ao nível de sugestões, é importante que haja a oportunidade de progressão na carreira dentro da organização, pois as pessoas querem sentir que o seu esforço é recompensado também desta forma. Isto pode objetivar-se, por exemplo, no facto de uma pessoa que trabalhe no departamento de apoio ao cliente (ou noutro) passar para um departamento diferente, caso seja isto que pretenda.

Para além disto, e com o intuito de conseguir que os colaboradores não evitem partilhar ideias “fora da caixa”, é importante que a chefia, antes de questionar e pedir opiniões aos seus colaboradores, não apresente ideias preconcebidas do que deseja ouvir. O mais importante, neste tópico em particular, é escutar em vez de ouvir e estar totalmente aberto a aceitar opiniões contrárias às suas.

Após esta análise, considera-se oportuno referir que a maior dificuldade encontrada no desenvolvimento deste trabalho de investigação foi a realização de algumas das entrevistas, principalmente aquelas que foram feitas aos colaboradores mais introvertidos. Centrando-se a maioria das questões da entrevista sobre o seu trabalho, isto obrigou os participantes a distanciarem-se do seu trabalho do dia a dia e da sua rotina, para olharem para o cenário como um todo e avaliá-lo de uma forma geral – *the bigger picture*. Para

além disto, o pouco material bibliográfico encontrado sobre o intraempreendedorismo relacionado com a área de turismo foi uma dificuldade acrescida.

Realça-se, ainda, que a presente investigação e estudo de caso apresenta algumas limitações, nomeadamente, a reduzida dimensão da amostra e a sua representatividade, pois foi aplicada apenas a uma empresa e a alguns colaboradores da mesma.

Desta forma, para futuras investigações, propõe-se a realização de entrevistas ou a utilização de métodos diferentes noutras empresas do setor turístico dos Açores, de forma a poder comparar resultados entre empresas diferentes, especialmente se forem de áreas distintas deste setor. Desejando que este trabalho tenha servido como um pequeno contributo para a investigação do intraempreendedorismo, e deste aplicado ao setor turístico, fica o desejo de que se possa expandir e desenvolver para futuros projetos de maior dimensão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonich, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.

Ashforth, B. E. (1989). *The experience of powerlessness in organizations*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43, 207-242.

Baptista, P. C. F. (2017). *Empowerment e satisfação no trabalho: um estudo exploratório realizado com enfermeiros da região do Algarve*. Tese de Doutoramento. Universidade do Algarve.

Barbosa, C. (2015). *Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado*. Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Barros, S. (2011/2012). *Análise comparativa das percepções dos consumidores de agências de viagem físicas e online*. Faculdade de Economia Universidade do Porto. Porto.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116.

Beni, M. C. (2004). Turismo: da economia de serviços à economia da experiência. *Turismo: Visão e Ação*, 6(3), 295-306.

Block, Z. & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing*. Boston: Harvard Business School Press.

Block, Z. & Ornati, O.A. (1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2, 41–51.

Bosque, I. A. R., Martín, H. S. & Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in travel agency sector. *Tourism Management*. Vol.27, N°3, pp. 410-419.

Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995). *Organizing for Service: Empowerment or Production Line?* In: W.J. Glynn & J.G. Barnes (Eds.), *Understanding services management*, John Wiley & Sons, Chichester, 269-294.

Brief, A.P. & Nord, W.R. (1990). *Meaning of Occupational Work*. Lexington, MA: Lexington Books.

Buhalis, D. & Jun, S.H. (2011). *E-tourism*. *Contemporary Tourism Reviews*. Goodfellow Publishers. Oxford.

Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002). The future of eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220.

Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 23, 1349–1363.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. Research Paper. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26 (1), 81-98.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482

Cooper, C. (2007). *Turismo: Princípios e Práticas*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-26. Baylor University.

Cruz, P. (2015). *Análise de ciclo de vida de empreendimentos Turísticos no PNPG*. Dissertação de Mestrado. Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao Grau de Mestre em Engenharia Civil. Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

Cunha, L. (1997) *Economia e Política de Turismo*. McGraw-Hill, Portugal Editora. Alfragide.

Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo. Lisboa

Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo*. 2ª ed. Lisboa/São Paulo, Verbo.

Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*, Editora Verbo, Lisboa.

Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*, 4ª Ed., Editorial Verbo, Lisboa.

Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. *Fluxos e Riscos: Revista de Estudos Sociais*, vol. 1, nº1, pp. 127-149.

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ª Edição). Lisboa: Lidel.

Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-90.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18, 677–695.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85–102.

Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003). *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes* (pp. 1-24). Vlerick Management School.

Drucker, Peter (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. 6. ed. São Paulo: Pioneira.

Faria, S. (2012). *Determinantes da Propensão para o Empreendedorismo dos Alunos do Ensino Superior: Uma Análise Comparativa da Realidade Europeia*. Tese de Doutorado. Departamento de Economia e Gestão. Universidade dos Açores.

Flores, L. e Mendes, J. (2014). Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8 (2), (pp. 222-237). São Paulo.

Friesen, P.H. & Miller, D. (1986). A mathematical model of the adaptive behavior of organizations. *Journal of Management Studies*, 23, 1–25.

Fry, A. (1987). The Post-it-Note: An intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal, Summer*, 4-9.

Fulop, L. (1991). Middle managers: Victims or vanguards of the entrepreneurial movement? *Journal of Management Studies*, 28, 25–44.

Fumagalli, L. A. W. et al. (2012). Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. *Revista Innovare*, V. 2, p. 410-429.

Gaither, N. & Frazier, G. (2005). *Administração da produção e operações*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. 8ª edição. São Paulo.

Garanhel, M. (2011). *O mercado, o consumidor e a comunicação das agências de viagens online – o caso eDreams*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.

Gartner, W. (1989). “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Universidade de Baltimore.

Geissler, G. (2015). *Entrepreneurship Education in Training firms - Austrian experiences with a unique principle of education and a challenging teaching method*. Vienna University of Economics and Business.

Gorni, M. P. & Machado, D. D. (2009). Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Revista Acadêmica*, 1- 14.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts-USA: Lexington Books.

Guimarães, M. (2016). *Relações de Mercado entre as Agências de Turismo: Análise do posicionamento das agências de turismo tradicionais de Ponta Grossa - PR a respeito das agências de viagem online (OTA's)*. Universidade Estadual do Centro – Oeste. Irati, Paraná.

Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 5–15.

Heller, F. (1998). *Influence at work: a 25-year program of research*. *Human Relations*, 51(12): 1425-1456.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press. Herzberg.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Holloway, J. C., (1994). *The Business of Tourism*. London, Pitman Publishing, 4^a Edição.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), 29-37. Baylor University.

Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. (2003). *The influence of entrepreneurial environment on job satisfaction, reinforcement practices and behaviors*. Paper presented at the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Hilton Head, SC.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9–24.

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, 49–63.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 963–989.

A. J. Burkart and S. Medlik. (1974). *Tourism: past, present and future*. London: Heinemann.

Kanter, R. M. (1988). How to be an entrepreneur without leaving your company. *Working Woman*, November, 44-47.

Kanter, Rosabeth M. (1990). *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster, 1989.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Millennium Edition.

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). Intrapreneurship: Developing innovation in the corporate culture. *Training and Development Journal*, 43, 83-85.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699-716. Nashville, Tennessee.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.

Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-16.

Lima, L. e Vilar, J. (2014). A aplicação do TALC no destino turístico de sol e praia no litoral sul de Sergipe, Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, Volume 14, n. 3, (pp. 219-233). Rio de Janeiro.

Lohmann, G.; Panosso, A. N. (2008). *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Aleph.

Magalhães, C. (2014). *Impacto da internet na intermediação das agências viagens emissoras a operar em Portugal*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa.

Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2018). *The Role of Psychological Safety and Psychological Empowerment on Intrapreneurial Behavior towards Successful Individual Performance: A Conceptual Framework*. Sains Humanika, 10 (3). Universiti Teknologi Malaysia.

Manzini, Eduardo. s.d. *Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros*. Departamento de Educação Especial. Programa de Pós-Graduação em Educação. Campus de Marília, Universidade Estadual Paulista. São Paulo.

Mathieson, Alister & Wall (1982). *Tourism Economic Physical and Social Impacts*. Longman, England.

McGinnis, M. A., Verney, T. P. (1987). Innovation management and intrapreneurship. *Advanced Management Journal*, V. 52, n. 3, p. 19.

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., e Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *The Journal of Marketing*, Vol.64, N°3, pp. 50.

Middleton, V. and Clarke, J. (2001) *Marketing in Travel and Tourism*. 3rd Edition, Elsevier, Oxford.

Middleton, V., et al. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*, Elsevier.

Mill, R. & e Morrison, A. (1985). *The tourism system, an introductory text*, Prentice-Hall, New Jersey.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, V. 27, n. 7, p. 770-79.

Moutinho, J. (2015). Comunicação Organizacional, Segurança Psicológica e Produtividade nas Forças de Segurança. *CEDIS Working Papers*. Faculdade de Direito Universidade Nova de Lisboa.

Neves, J. (2012). *O Papel dos Eventos no Reforço da Atractividade Turística de Cabo Verde (O caso da cidade da Praia)*. Mestrado em Turismo. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Oliveira, M. (2014). *A Influência dos Eventos na Taxa de Ocupação Hoteleira Study Case - Montebelo Viseu Hotel & Spa*. Mestrado em Turismo Especialização em Gestão Estratégica de Eventos. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Pais, S. (2007). *A Atração Turística Cultural: Impactos Directos na Economia Local*. Congresso Internacional - Turismo da Região Leiria e Oeste. Instituto Politécnico de Tomar, Departamento de Gestão Turística e Cultural.

Pinchot, Gifford III (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.

Quinn, J.B. (1985). *Managing innovation: Controlled chaos*. Harvard Business Review, 63(3), 73–84.

Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*. *Organizational Dynamics, Autumn*: 37-49.

Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Volume II). Euro-Tom, Lda.

Ramos, D. & Costa, C. (2017). Turismo: Tendências de Evolução. *Artigo da Revista Eletrónica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*. 10.18468 (pp. 21-33). Universidade de Aveiro.

Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.

Rothstein, L.R. (1995) The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Review*, 73(1): 20-31.

Russell, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65–84.

Santos, C. M. dos; Murad JR, E. W. (2008). Sistemas de Reservas e E-commerce. In: BRAGA, D. C. (org.). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 105-113.

Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. In J.A. Hornaday, E.B. Shils, J.A. Timmons, & K.H. Vesper (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 636–656). Wellesley, MA: Babson College.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.

Shankar, V., Smith, A. K. e Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in *online* and offline environment. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 153-175.

Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–28.

Smith, K.G. & Di Gregorio, D. (2002). *Bisociation, discovery and the role of entrepreneurial action*. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 130–150). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco Lda. (2005). *Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de desenvolvimento turístico português no 1º quartel do século XXI. As condições estruturais da oferta do turismo, Volume II*.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-65.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A dimensional Analysis of the Relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Srivastava, U. et al. (2008) *Psychological Empowerment at Work Place*. Vol. 2, No. 1, GJBM. Global Vision Publishing House.

Stevenson, H.; Jarillo, J. Carlos (1990). Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 17-27.

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-81.

Vanhove, N. (2005). *Innovation: engine of growth in tourism*. In P. Keller and T. Bieger (eds), *Innovation in Tourism: Creating Customer Value*. St-Gallen: AIEST.

Vanhove, N. (2018). *The Economics of Tourism Destinations*. Routledge: Taylor & Francis Group. Londres e Nova Iorque.

Wu, J. & Chang, J. (2005). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, Vol.27, pp.1253-1261.

Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5/6, p. 193.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–286.

Zahra, S.A., Jennings, D.F., & Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45–63.

Zahra, S.A., Kuratko, D.F., & Jennings, D.F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 5–10.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P., & Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–189.

Zsembera, J. (2017). *O turismo nos Açores e a liberalização do espaço aéreo Análise das percepções das partes interessadas na ilha de São Miguel*. Mestrado na área de Especialização de Gestão/MBA. Universidade Aberta.

WEBGRAFIA

Visitado em 8 de março de 2019:
https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Are_a_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources (Butler, 1980).

Visitado em 8 de março de 2019:
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312013000400001 (Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes, M. P. (2013). SciELO Portugal Comportamento organizacional positivo).

Visitado em 8 de março de 2019:
http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S167656482007000200003.pdf
(Rego, A., Cunha, M. P. e. & Souto, S., 2007. RAE electrónica, Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional).

Visitado em 9 de março de 2019:
<http://knoow.net/cienceconempr/sectoresactividade/sistema-turistico/>

Visitado em 31 de março de 2019: <https://pt.slideshare.net/SniaArajo4/mdulo-2-procura-e-motivaes-tursticas-57680466>

Visitado em 14 de abril de 2019: <http://pro-thor.com/wp-content/uploads/Ciclo-de-Vida-do-Destino-Tur%C3%ADstico.pdf>

Visitado em 19 de abril de 2019:
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

Visitado em 14 de julho de 2019: <https://www.jstor.org/stable/2486667?seq=1>

Visitado em 14 de julho de 2019:
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/moments-matter/201708/locus-control>

Visitado em 20 de julho de 2019: <https://srea.azores.gov.pt/upl/%7B6371c659-8cb7-4597-babb-cd647929c9fc%7D.pdf>

Visitado em 20 de julho de 2019 : <http://pro-thor.com/wp-content/uploads/Ag%C3%AAncias-de-viagens-e-turismo.pdf>

Visitado em 20 de julho de 2019:
<https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Media/file.aspx?ida=865>

Visitado em 21 de julho de 2019: <https://www.turisver.com/azores-getaways-lanca-solucao-tecnologica-que-permite-pacote-turistico-para-todas-as-ilhas-dos-acoers/>

Visitado em 21 de julho de 2019: <https://www.publituris.pt/2019/05/27/portugal-getaways-e-o-novo-projeto-do-mentor-do-azores-getaways/>

Visitado em 21 de julho de 2019: https://www.azores.gov.pt/PortalAzoresgov/external/portal/misc/PEM_ACORES2.pdf

Visitado em 21 de julho de 2019: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports/>

Visitado em 21 de julho de 2019: <https://terraoeconomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/>

Visitado em 23 de julho de 2019: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/ifce/tecnico_edificacoes/empreendedorismo.pdf

Visitado em 23 de julho de 2019: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

Visitado em 23 de julho: <http://ot.azores.gov.pt/ot/1157/plano-de-ordenamento-turistico-da-regiao-autonoma-dos-azores>

Visitado em 28 de julho de 2019: https://www.academia.edu/2131003/O_turismo_em_Portugal_que_passado_Que_futuro
(Milheiro, Eva & Santos, Jorge, 2005).

Visitado em 20 de dezembro de 2019: <https://www.publico.pt/2019/12/05/fugas/noticia/azores-sao-arquipelago-mundo-certificado-destino-turistico-sustentavel-1896317>

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Termo de Consentimento

Anexo 2: Guião de entrevista aos colaboradores da *Azores Getaways*

Anexo 3: Guião de entrevista ao CEO da *Azores Getaways*

Anexo 4: Respostas dos colaboradores da *Azores Getaways* às entrevistas

Anexo 5: Respostas do CEO da *Azores Getaways* às entrevistas

ANEXOS

Anexo 1 – Termo de Consentimento

Termo de Consentimento

O presente inquérito por entrevista surge no âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo Internacional. Esta investigação, realizada pela aluna Marina Ferreira sob a orientação da Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria, tem como objetivo averiguar a influência do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho, com o desenvolvimento de um estudo de caso no setor turístico dos Açores.

Deste modo, solicitamos o vosso consentimento para participar como entrevistado. É importante que tome conhecimento de que esta participação é inteiramente voluntária e que poderá ser interrompida a qualquer momento, se assim o entender. A confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos no contexto deste estudo, que é de âmbito estritamente académico, encontram-se devidamente assegurados. A recolha dos dados em causa não apresenta qualquer risco para o participante. Para esclarecimentos adicionais acerca da presente investigação contacte, por favor, o seguinte contacto: monizmarina@hotmail.com.

Muito obrigada pela atenção e tempo dispensados. O seu contributo é muito importante para a realização bem-sucedida desta investigação.

Anexo 2 - Guião de entrevista aos colaboradores da *Azores*

Getaways

Curso: Mestrado em Gestão do Turismo Internacional – Universidade dos Açores

Estudante: Marina Moniz Ferreira

Questão de investigação: Quais os fatores que influenciam o intraempreendedorismo no setor turístico? (estudo de caso agência de viagens *Azores Getaways*)

Guião de Entrevista - Colaboradores

Data: ____/____/____

Introdução: Saudar. A entrevista é constituída por questões abertas. As respostas serão gravadas, mas é assegurado o sigilo das informações. Agradecer a colaboração.

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.

Designação da empresa: Ideastation - Soluções Informáticas, Lda.

Designação do Operador Turístico: Inovtravel

Designação da Agência de Viagens: *Azores Getaways*

Localização: Estrada de São Gonçalo, nº 235, 9500-435, Ponta Delgada – São Miguel, Açores

Nome do entrevistado: _____

Sexo: _____ **Idade:** _____

Estado civil: _____ **Habilitações Literárias:** _____

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

1ª 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?

2ª parte: Identificar fatores influenciadores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo

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...)
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?

Anexo 3 - Guião de entrevista aos CEO da *Azores Getaways*

Curso: Mestrado em Gestão do Turismo Internacional – Universidade dos Açores

Estudante: Marina Moniz Ferreira

Questão de investigação: Quais os fatores que influenciam o intraempreendedorismo no setor turístico? (estudo de caso agência de viagens *Azores Getaways*)

Guião de Entrevista - CEO

Data: ____/____/____

Introdução: Saudar. A entrevista é constituída por questões abertas. As respostas serão gravadas, mas é assegurado o sigilo das informações. Agradecer a colaboração.

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.

Designação da empresa: Ideastation - Soluções Informáticas, Lda.

Designação do Operador Turístico: Inovtravel

Designação da Agência de Viagens: *Azores Getaways*

Localização: Estrada de São Gonçalo, nº 235, 9500-435, Ponta Delgada – São Miguel, Açores

Nome do entrevistado: _____

Sexo: _____ **Idade:** _____

Estado civil: _____ **Habilitações Literárias:** _____

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

1ª parte: Identificar se a pessoa é intraempreendedora

1. Como descreve a sua personalidade e influência da mesma no trabalho que desenvolve?
2. De que forma introduz a inovação no seu trabalho? Tenta executar as tarefas de outras maneiras?
3. Descreva as atividades que desenvolve para atualizar conhecimentos.
4. De que modo lida com mudanças na organização?
5. Como reage às dificuldades/insucessos no trabalho?
6. De que modo procura oportunidades para melhorar o próprio trabalho e o ambiente organizacional?

2ª parte: Identificar fatores influenciadores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo

7. Como avalia as oportunidades de promoção (prémios)?
8. Considera que é possível os seus colaboradores disponibilizarem sugestões de melhoria para a sua entidade?
9. Como é o seu apoio no trabalho dos seus colaboradores? (pergunta a sua opinião, dá liberdade no trabalho...)
10. Considera que nos cargos dos seus colaboradores existe a possibilidade de inovar e assumir riscos?
11. Como avalia a forma como as pessoas fazem o seu trabalho? São autónomas e pró-ativas?
12. Como descreve a tomada de risco na sua organização? As pessoas estão incentivadas e autorizados a aprender com os erros?
13. Como avalia as condições de trabalho para o desempenho profissional dos seus colaboradores?

Anexo 4 – Respostas dos colaboradores da *Azores Getaways* às entrevistas

1ª parte: Identificar se a pessoa é intraempreendedora

1. Quais são as atividades pelas quais é responsável?

C1: Gerir a equipa de *call center*, as atividades do dia a dia, sistema de reservas, emissão e reemissão de bilhetes, reembolsos, responder a e-mails. Atender chamadas, principalmente quando saem campanhas. Gerir a equipa, desde horários, pedidos pessoais, férias, gerir a motivação e reclamações queixas delas (colaboradoras do *call center*), e depois tenho a parte mais trabalhosa, que é a parte da operação, tudo o que tem a ver com a operação eu estou direta ou indiretamente ligada (*charters*).

C2: Tudo o que tem a ver com a parte informática. Desenvolvimento e manutenção do *frontend e backend*, bases de dados, servidores, etc.

C3: Então, sou responsável por toda contratação da Inovtravel, desde contratação com os hotéis, parte de animação turística e rent-a-car. Isto basicamente inclui novas parcerias, manutenção das atuais o carregamento das novas parcerias.

C4: *Newsletters, adwords*, encarregue de ajudar a ver as partes do Boston – Terceira (operação *charter* em parceria com a *Azores Airlines*), ou seja, a parte de ver os preços como é que fica como é que não fica, normalmente sou eu que faço. Preparar os Top 20, as nossas campanhas com a *Travelzoo*, tanto nos Estados Unidos como no Canadá e ver *lead prices*. Também sou encarregue de ver a montra das nossas páginas, ou seja, os primeiros *deals* que aparecem. Criar audiências no *analytics*, ver como estão os relatórios mensais, como fica o ROI, margem, volume de vendas. Calha às vezes *copies*. Todo o apoio que o X (referência ao CEO) pede, normalmente pede a mim. Ajudar o X (referência a atual colega de trabalho) em coisas que ainda precise, fazer *trouble shooting* de *deals* normalmente passa sempre para mim, e montar pacotes.

C5: Controlo da faturação dos fornecedores e clientes, controlo dos meios de pagamentos da empresa e é basicamente isso.

2. Como descreve as tarefas no seu trabalho? (rotineiras, motivadoras) Gosta do que faz?

C1: Tem algumas tarefas que realmente são rotineiras, tem outras que eu de facto gosto, principalmente quando surge um problema grave e depois tanto eu juntamente com as colegas nós conseguimos arranjar solução. Isso é o que me dá mais gozo, ver o problema

resolvido e é sempre assim. Quando surgem aquelas complicações com companhias aéreas ou com hotéis, dá um gozo dizer que a gente desenrasca e chegares ao final e conseguires resolver e, regra geral, a gente resolve sempre, sempre, sempre. Gosto do que faço. Há dias em que fico um bocadinho mais saturada, sabes que é um bocadinho stressante, tens que estar ao telefone, no *chat*, a responder a um e-mail ou, no meu caso, estou a tentar tratar dos meus pendentes, estou a ajudar nos e-mails e calha uma ou outra chamada. Há dias em que fico mais saturada, mas neste momento eu gosto daquilo que eu faço e, para além disto, gosto do ambiente que a gente tem ali dentro (departamento de *call center*/apoio ao cliente) e isso é outra coisa que me motiva muito.

C2: Gosto do que faço. Algumas tarefas são motivadoras, como desenvolver funcionalidades novas e tentar encontrar maneiras para otimizar o sistema.

C3: Eu gosto bastante daquilo que eu faço. Infelizmente, no meu trabalho e em todos também aqui e mesmo em outras empresas, há sempre rotina, há sempre problemas. Principalmente a parte de “manutenção”, digamos assim, dessas parcerias. A manutenção destes fornecedores é um bocadinho rotineira e acabam por ser sempre os mesmos problemas. Consigo também ter algumas partes menos rotineiras, como conhecer novos destinos. Por exemplo, fui à Madeira e ao Algarve, esta parte de conhecer o nosso produto e conhecer o hotel. Acabo por ir uma vez por ano a um destino que vendemos e conhecer os destinos, conhecer as pessoas, que é a parte que eu gosto mais.

C4: O serem rotineiras até são, mas há partes que eu acho que são muito motivadoras, por exemplo ver *adwords*, ver *newsletters*. Tu estás a ver o impacto imediato daquilo que tu estás a criar. Ou seja, crias uma *newsletter*, todas as semanas estás a criar *newsletters*, é rotineiro nessa parte. Mas também tens a parte criativa que todas as semanas as *newsletters* são diferentes. Ou seja, é um bocado esquisito porque é um bocadinho de cada coisa, mas é muito motivador porque tu comesças a ver as vendas a surgir. Estás a ver no momento o dinheiro, o impacto que aquilo tem. Fazes a *newsletter* e já vês reservas a cair daquela *newsletter* e pensas epá, aquilo foi daquilo que eu fiz. Ou então tu vês o *adwords* a cair e vês que estas pessoas estão a vir para aqui porque eu fiz isto.

C5: Rotineiras, monótonas e repetitivas. Não.

3. Como descreve a sua personalidade e influência da mesma no trabalho que desenvolve?

C1: Sou uma pessoa muito comunicativa e a gente leva todo o dia a lidar com os clientes. Não temos atendimento presencial, mas pelo telefone nota-se pela voz e eu sou uma personalidade “I” (referência a um teste de personalidade feito pela empresa – DISC), do

género “*hello, how are you!?*” e isto de facto eu sempre fui muito comunicativa, gosto de falar com pessoas, conhecer pessoas, estar com pessoas e acho que isto reflete-se no trabalho que a gente tem no dia a dia.

C2: Sou persistente e, normalmente, calmo. Isto é preciso quando estou a desenvolver algo que nunca fiz antes e dificuldades aparecem.

C3: Aqui a minha personalidade, a nível da personalidade, tem que ser um bocadinho filtrada. Penso que há coisa boas na minha personalidade e más, para este tipo de trabalho. Se bem que acho que sobressaem as boas, daí também gostar do que faço e acho que sou boa naquilo que faço. Desde ser carismática, simpática, comunicativa, toda essa parte da comunicação e inteligência emocional é muito importante para este tipo de trabalho. A parte dominante da minha personalidade, é ter que ter algum filtro e alguma calma e o tal “saltar a tampa”, e a nível profissional tem que haver esse filtro.

C4: A minha personalidade, como a gente fez o “DISC” (teste de personalidade) no outro dia, foi bater certo, certo, que é personalidade de tipo “C”. Bate muito com a parte da análise e com ter factos para me basear, ou seja, eu não gosto de tomar decisões sem me basear em factos, e isso é a minha personalidade e ajuda-me muito naquilo que eu faço. Falta-me se calhar um bocadinho de componente de criatividade, que é a parte de sair *outside the box* e de ter aquela coisa de experimentar uma coisa completamente nova. Sou um bocadinho apreensiva com isso, e custa-me muito a dar esse “clique”, que às vezes se for preciso ajudava mais mas eu acho que o facto de eu ser muito certinha e de querer dados para me poder basear também ajuda no sentido de eu não vou fazer uma coisa parva e não vou gastar dinheiro sem justificação. Por exemplo, eu já estive no *call center* e aquilo não dava para mim porque era demasiada interação com pessoas. Aqui, como não exige que eu esteja frente a frente, constantemente, a precisar de interação com alguém. Por exemplo, eu falo com a X, que é da *Travelzoo*, mando um e-mail e está feito. Não tenho que estar ali constantemente a falar com alguém, e isto faz com que eu consiga também estar na minha zona de conforto e a única coisa que me falta é mesmo aquela coisa do ser criativa, mas isso também tem aquela coisa, como eu preciso de dados para me basear naquilo que eu faço custa-me a tomar aquelas decisões.

C5: Não influencia o meu ambiente. Tem partes.

4. Como determina o seu papel na organização?

C1: Eu acho que inicialmente eu tinha um papel importante porque contribuía para, era só eu por exemplo a fazer campanhas, contribuí muito para a empresa, mas depois, ao longo do tempo e como de facto vim evoluindo, acho que o meu papel é cada vez mais

importante. Para além de eu ter que desempenhar as tarefas, o meu objetivo é conseguir motivar a equipa, e há dias ali (*call center*) em que a gente está em baixo, e se eu for dar razão ou se não for dar alguma palavra, pronto, aconteceu isto, mas a gente vai conseguir, vai fazer. Acho que esta parte é a mais desafiante para mim, conseguir que as pessoas fiquem motivadas, mas eu tento sempre fazer isso. Ao longo do tempo, e no meu caso aqui, torna-me cada vez mais importante, eu tento ajudar nas atividades do dia a dia, mas a nível de equipa tento ser um exemplo, mas também tento ser uma pessoa que está lá quando as pessoas precisam e para dar aquela força.

C2: Penso que tenho um papel importante na empresa, tal como qualquer outro colaborador, dado que sou responsável por garantir que tudo funciona para seja possível os serviços ao cliente.

C3: O meu papel na organização não foi sempre o mesmo. Já estou aqui há quatro anos e comecei por esta parte comercial, mas com menos responsabilidade. Cada vez mais, vou tendo mais responsabilidade, portanto, à partida, em teoria, o papel devia ser cada vez mais importante. Mas também na parte da contratação sim, acaba por ser sempre um papel importante, mas também não acho que seja tipo tão importante como o CEO da empresa.

C4: Eu costumo ser um bocadinho o “suporte” de quase toda a empresa. Também o facto de eu estar tão envolvida em quase todas as áreas, para além de ser da área de marketing, mas ter passado pela faturação, *call center*, a única coisa que ainda não fiz foi basicamente programar. Ou seja, pode vir qualquer pessoa me bater à porta que eu consigo ajudar, ou pelo menos tento ajudar. Por isso, eu acho que até consigo ter um papel um bocado grande aqui dentro, no sentido em que consigo dar apoio e consigo perceber sempre o lado em que a pessoa está, independentemente se a área seja fora da minha.

C5: É importante sim, para garantir que fica tudo certo com as finanças.

5. É habitual apresentar resultados além daqueles que estão incluídos no seu dever?

C1: Depende. Ali no *call center* a gente ultimamente tem apresentado resultados muito bons. A gente está a exceder os resultados que ele (CEO) pensava que a gente ia conseguir, mas isto depende dos momentos, a gente depois chega ao verão e fica um bocado mais parado e fica é resolvendo situações de clientes que estão a viajar. Mas sim, já aconteceu alcançar resultados que a companhia não estava à espera. Aqui acho que no *call center* não há hipótese. Tens as tarefas rotineiras, mas tens outras tarefas que te surgem, em que tu tens de arranjar uma solução para aquilo, e para fazeres isso claro que

não te vais basear nos procedimentos que tu tens, porque não tens. Então, é “desenrascar”. Pegar no telefone, ligar para a companhia aérea, ou de acordo com a experiência tentar ver como é que aquela situação poderia ser resolvida da melhor maneira.

C2: Tento sempre fazer o melhor possível para ajudar a empresa e os colegas em qualquer tarefa necessária, mesmo não sendo uma tarefa minha.

C3: É bastante habitual. A empresa começou como uma *startup*, e mesmo assim ainda somos pequenos. Eu na altura que estava no *backoffice* (*call center*) também fazia faturação e, se fosse preciso, carregava um hotel e atendia o telefone logo a seguir. Isto agora já está muito mais segmentado, mas ainda é preciso fazer outras tarefas que não são do departamento comercial. Cada vez estamos mais nas nossas áreas, mas é comum ter de fazer outras tarefas.

C4: Sim, porque há sempre pedidos extra, muitos pedidos extra. Eu supostamente não sou “suporte” da empresa, mas o que acontece muito é quando há necessidade e alguém tem que ajudar, eu estou lá. O chefe sabe quais são as minhas funções que eu tenho que desempenhar, ele espera que eu as desempenhe em determinado tempo, mas o que acontece muitas vezes é que eu não consigo desempenhar essas funções no tempo em que me é dado porque eu tenho sempre coisas extra a aparecer e que acabam por ser emergentes. Porque o problema é que tu acabas por estar presa no dia a dia, com coisas emergentes que nem são urgentes e o urgente fica atrás do emergente.

C5: Sim, sempre foi. Pelo menos durante os primeiros três meses não, porque foi para ambientar à empresa, mas foi depois, a partir daí. Tem vindo sempre a acrescentar.

6. De que modo introduz a inovação no seu trabalho? Tenta executar as tarefas de outras maneiras?

C1: Há tarefas que a gente executa sempre da mesma forma. Há outras, como aquilo começa a implicar já que a gente esteja a despender muito tempo, a gente tenta arranjar outras soluções, falando com o X (CEO) ou com o X (colega de trabalho do departamento informático). Ainda esta semana aconteceu-me isso, com os reembolsos. Eu fazia manualmente, mas agora como já vi que o X (colega de trabalho do departamento informático) adicionou o *pay id*, e eu já pedi para ele fazer isso para facilitar. Isso é tudo coisas que implica menos trabalho da minha parte, e que eu posso estar a dedicar a outras coisas.

C2: Estou sempre a tentar implementar o maior número de funcionalidades, tanto para o cliente final como para otimizar tarefas dentro da empresa. Às vezes é preciso dar a volta

a algumas dificuldades que aparecem, encontrando outras maneiras, mesmo que não sigam as melhores práticas, mas que sejam eficazes na mesma.

C3: Depende. Eu gosto de criar planos, ou seja, gosto de ter as coisas “standardizadas”. Por exemplo, o *BOS - TER* (operação *charter* Boston – Terceira), é um método, é uma chatice, mas tem de ser assim. Eu não gosto muito de inovar, ou numa semana fazer uma coisa diferente. Aliás, até tento ir ao pormenor de escrever o e-mail com o mesmo assunto. A parte de inovar, claro que a empresa, no geral, está sempre a inovar e numa constante mudança e, se possível, se eu consigo contribuir para inovações, por exemplo para o *site*, tento contribuir, mas no meu trabalho, no meu dia a dia, faço mais ou menos as coisas com planeamento.

C4: Eu gosto muito de saber o que é que eu faço, mas eu também sou aquele tipo de pessoa que eu tento aprender tudo quanto posso, para melhorar aquilo que faço. Ou seja, eu gosto que as coisas tenham a sua linha de trabalho, a sua maneira de fazer, mas estou constantemente a tentar aprender mais sobre aquele assunto para poder modificar ou melhorar aquilo que eu estou a fazer, ou seja, para não continuar sempre a fazer o mesmo erro.

C5: Tento otimizar sempre o meu tempo.

7. Com que frequência tomou decisões independentes na última semana?

Considera que lhe é dada autonomia?

C1: Sim, autonomia é-me dada. Neste momento, ele (CEO) não me chateia nada, ou é porque ele tem já tem segurança no *backoffice* (*call center*), não posso dizer que ele chega lá e me chama a atenção. Eu tenho autonomia suficiente para tomar decisões, mas há situações que quando envolvem muito dinheiro, passageiros, reclamações, que aí eu vou consultar porque até eu fico com um pé atrás. Agora, no dia a dia, há decisões que tenho de tomar. No dia a dia há sempre decisões que sou eu que tenho de tomar.

C2: Tomei algumas. Sim, é-me dada autonomia para desenvolver o meu trabalho.

C3: Sim, é dada, não me posso queixar porque o departamento da contratação/comercial a verdade é que a gente não se pode queixar, acho que é-me dada bastante autonomia, tirando alguma coisa ou outra com o CEO da empresa, mas é dada bastante autonomia. Para quase tudo o que eu faço ele (CEO) só fica a saber o que é que anda a acontecer e, nesse sentido, é dada a autonomia.

C4: Eu se calhar tomo duas a quatro decisões por semana, e se me é dada muita autonomia, nem por isso. Eu tento, há muita coisa que eu digo olha, vou fazer isso e vou fazer aquilo e pronto, mas há coisas que muita vez não são aprovadas. Depende também

do grau de importância e da tarefa que eu estou a fazer. Imagina, um Top 20 eu digo que vou fazer um X preço. Eu nunca posso tomar esta decisão sem ver primeiro com ele (CEO), mas, no entanto, eu posso pegar numa *newsletter* e fazer sobre o que eu quiser. A *newsletter* é mais aquela tarefa que eu faço o que quero e não preciso pedir autorização a ninguém, mas há coisas tipo os Top 20 onde eu tenho que pedir autorização do preço que eu quero fazer, e às vezes ele (CEO) autoriza e outras não. Tenho sempre aquela coisa de vou tentar fazer isto, tenho aquela autonomia de olha, para mim era isto, e às vezes é cortado, outras vezes não. Há coisas que *newsletters*, *adwords*, epá, aí já tenho um bocado mais autonomia, é mais naquela de eu faço como quero e ele (CEO) intervém, mas não tanto.

C5: Diariamente. Mas autonomia às vezes falta. Sou mais eu a desafiar a chefia.

8. Descreva as atividades que desenvolve para atualizar conhecimentos.

C1: A última coisa que eu fiz, e foi por sugestão do chefe, foi fazer a formação de *coaching* e gerir equipa. Porque é a tal coisa, eu sei que não tenho mau feitio, e isso já é bom para lidar com as pessoas, mas se calhar há ali outros aspetos a lidar com pessoas diferentes e feitios diferentes que eu tive interesse em saber. Por isso o *coaching* foi uma mais valia.

C2: Quando estou a implementar algo novo ou estou a efectuar algumas mudanças, quando possível pesquiso por tecnologias novas para estar por dentro do que existe.

C3: Eu atualmente não tenho feito nenhuma formação, não me tenho atualizado muito. Vou me atualizando por notícias que ouço, os colegas passam informações e também noto que me atualizo muito mais, digamos assim, nessas viagens de trabalho, são as viagens de conhecer as pessoas novas, conhecer as práticas que se utiliza, mas também aqui não é tão linear porque são destinos diferentes e depende do mercado. Mas é mais falando com as pessoas que me vou atualizando.

C4: Eu muita vez, por exemplo com *newsletters*, eu às vezes falo com o X (referência a antigo colega de trabalho), porque como ele é mais da parte criativa às vezes ajuda com que eu desbloqueie e saia daquela “caixinha” à que estou habituada. Fora isso, eu faço pós-graduações e tiro cursos. Já tirei cursos independentes de *Excel* e pós-graduações. Estou a tirar agora um curso de *adwords* no *Udemy*, pois estou a tentar perceber e porque nunca me foi ensinado nada, e então eu estou a tentar. Ou seja, eu vejo alguma coisas aqui dentro e vou tentando fazer, mas regra geral eu estou em casa a tentar ou inscrevo-me em cursos

C5: Leitura. Literatura de uma área específica. É mais por aí. Artigos científicos e assim.

9. De que modo lida com mudanças da organização?

C1: É “vamos embora!”. A gente não tem outro remédio, é assim, a gente não quer saber e quer despachar. Eu acho que o meu problema agora maior é a nível da equipa, às vezes eu fico com receio de dizer as coisas de uma maneira em que elas me podem entender mal e ficar ofendidas. Por isso eu tento sempre ter cuidado, tipo dizer na brincadeira ou chamar atenção porque eu não quero criar um mau estar ali dentro (*call center*). Se calhar essa adaptação à mudança é mais ao facto de eu passar a ser coordenadora, e isso aí mete-me um bocadinho mais de receio, porque eu não quero que elas levem o que eu digo como uma ofensa.

C2: Tento adaptar-me da melhor forma possível às mudanças.

C3: Eu acho que não lido muito bem com a mudança, apesar de não parecer, ou se calhar eu filtro um bocadinho isso na vida pessoal e profissional, mas eu não acho que lido muito bem com a mudança. A mudança até pode ser boa, e admito que na maioria das vezes eu nunca gosto muito da mudança, mas depois concordo e até gosto bastante. Portanto, à partida também como o meu papel na organização não é fundamental, também não tenho muito que dizer, mas também não sou a responsável por grandes mudanças aqui.

C4: Eu sou muito má com as mudanças. Sou aquele tipo de pessoa que refila com mudanças até mais não poder. Eu tento levar da melhor maneira, especialmente se é pessoal novo a entrar, onde tenho sempre o cuidado de seja lá o que for que eu pense ou se eu acho que a gente não devia estar a meter mais pessoas por isto ou por esta razão, tento sempre pôr isso de parte e não levar isso para a pessoa mesmo em si. Mas eu, regra geral, sou muito reticente a mudanças, eu não gosto. Há mudanças que são melhores, mas, regra geral, não me dou bem com mudanças.

C5: Mal. Sou averso à mudança.

10. Como reage às dificuldades/insucessos no trabalho?

C1: Eu acho que quando isso acontece, eu tento sempre compensar a empresa de outra maneira. Nunca aconteceu assim muitos casos, mas eu tive um caso de uma mulher que me pediu para avançar com um pacote e tive de lhe fazer um pacote na *Expedia* de mil euros. Ela depois pede para cancelar porque encontrou mais barato noutra lado. Eu lido numa maneira em que eu não fico frustrada e triste, eu tento é resolver e tentar compensar a empresa de outra maneira. Não fico estagnada e levo aquilo para casa, não. Tento resolver na hora, para ficar descansada.

C2: Vou sempre à procura de encontrar as melhores soluções possíveis para resolver, o mais rapidamente possível, algum problema que tenha aparecido.

C3: Tento reagir. Não reajo bem, nada bem, mas tento fazer aqui alguma filtragem e tentar perceber o que é que acontece. Entretanto eu tento me antecipar e, muitas vezes, antes de levar algum “recado”, tentar antecipar a que isso não aconteça e que as coisas corram bem. Mas sim, acontecem insucessos e pronto, faz parte.

C4: Quando é uma coisa que eu não sei, tipo foram-me deixadas *adwords* na mão e agora tenho objetivos grandes eu vou para casa e vou tentar aprender, ou seja, eu vejo isso como aquela oportunidade de “crescer”. Insucesso no trabalho, aí eu já vejo de maneira diferente. Depende. Se for um insucesso e me estejam sempre a “bater na cabeça”, no sentido de tu falhaste, se for levado muito à cara, aí eu levo a peito. Agora, se for mais do género eu fiz uma *newsletter*, mas não funcionou, ou então estou a fazer uma coisa que não está a funcionar, eu vejo isso naquela de para a próxima eu vou tentar perceber o que é que aconteceu e vou tentar para a próxima não repetir esse erro. Depende muito também da maneira que a coisa é dita. Se me for levado quase como um insulto pessoal, aí eu vou ficar chateada.

C5: Frustração, reajo com muita frustração.

11. De que modo procura oportunidades para melhorar o próprio trabalho e o ambiente organizacional?

C1: O ambiente, normalmente eu falo muito com elas (colaboradoras do *call center*). Comunicação, pergunto o que é que elas acham e peço muito a opinião a elas. É comunicação, que é fulcral.

C2: Tento encontrar maneiras de otimizar parte das minhas tarefas e tento ajudar qualquer colega que precise de alguma coisa.

C3: Acho que tenho boa disposição, apesar de não ser uma pessoa positiva por natureza, e nesta organização estou cada vez menos positiva, e também porque estou cá há bastante tempo e também aí a reação à mudança entra aqui um bocadinho em conflito. Relaciono-me bem com as pessoas e a inteligência emocional ajuda-me na relação com os colegas e com o meu próprio trabalho e acho que o meu forte é a comunicação com as outras pessoas.

C4: Regra geral, especialmente com pessoal novo, eu tento sempre aquela coisa de integrar o pessoal, estar sempre pronta a dizer pessoal, alguma coisa estejam à vontade. Melhorar o próprio trabalho, epá a gente dá-se todos bem uns com os outros e o que acontece muito é, por exemplo, um está muito chateado e a gente começa pronto, não penses nisso, ou então a gente vai naquela de epá, tens toda a razão mas sabes que é

mesmo assim e a gente tenta sempre apoiar a pessoa, e se for uma pessoa que esteja a sentir-se injustiçada a gente tenta se apoiar uns aos outros.

C5: O meu trabalho, diariamente. Organizacional, esporadicamente. Não tenho uma equipa, por isso não tenho que me estar afectar pelos restantes. Normalmente fico no meu canto.

2ª parte: Identificar fatores influenciadores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo

12. Como avalia as oportunidades de promoção (prémios)?

C1: Sim, existem prémios, os “*backoffice quotes*”. Neste momento, eu acho que são bem geridos, é mensalmente e de acordo com as vendas que elas (colaboradoras do *call center*) fazem e se atingem um patamar ganham mais dinheiro no final do mês, o que é muito bom. No entanto, já houve algumas discrepâncias entre elementos de equipa e este é que é o senão.

C2: As oportunidades de prémios para todos dentro da empresa, neste momento, são boas.

C3: Isto é muito recente. Até agora, não tínhamos aqui prémios ou pelo menos algum incentivo. Ultimamente nisso a empresa tem mudado para melhor, com alguns contratemplos e com algumas coisas que eu faria diferente. Há pouco tempo foi apresentado um plano de bónus e, portanto, é ainda muito recente, mas acho que nesse sentido a empresa está a tentar dar mais oportunidade.

C4: O existir, existe. Existe agora uma parte nova, agora está mesmo tabelado. Antes era um bocadinho duvidoso os critérios, no sentido de ninguém sabia porque é que estava a receber mais do que outros. Agora está melhor, mas eu acho que as métricas não deveriam ser as que são porque é com base no volume de vendas, margem, ROI e é de acordo com o objetivo dele (CEO) e o objetivo dele é, regra geral muito ambicioso, e há coisas ali que eu não concordo. Concordo que tenham que haver métricas, concordo que também tenha um bocadinho a ver com a parte pessoal, no sentido de se te esforças ou não para a empresa. Porque também se estou aqui e não me importo se a empresa cresce ou não, não mereço receber tanto como o resto do pessoal, mas eu não sei até que ponto eu concordo com o fator principal que está a ser dado. Tendo em conta que é com orçamento extremamente ambicioso, isso pode provocar a parte negativa, que é a gente não está a chegar lá, para que é que a gente tem isso tendo em conta que a gente não chega lá, especialmente quando tens uma parte da equipa da empresa que recebe mensalmente, e isso se até agora já provocou insatisfação, e se houver métricas que o pessoal nunca consegue atingir, ainda mais insatisfeito vai-se sentir. A cena é, eu tenho métricas que

nunca vão ser cumpridas, mas para o outro departamento (*call center*) não há métricas, é simplesmente fizeste, fizeste. Pode vir a causar mais insatisfação do que o que é esperado, mas isso só com o tempo é que a gente vai conseguir ver. Elas (*call center*) não dependem de nada, dependem só de si. Já nós dependemos dos resultados da empresa como um todo, e isso não sei até que ponto não faz com que as pessoas se sintam injustiçadas, e além disso, é só a cada três meses, e o do *call center* é todos os meses. Já nós (outros departamentos que não o *call center*) é se calhar vais receber bastante dinheiro, mas se calhar daqui a três meses vais ganhar X euros, e isso pode provocar aquele balanço de não é justo. Se fosse igual para todos, era igual para todos, era tudo igual e estamos todos a trabalhar para o mesmo sítio, mas não é. Se a gente não atinge e a outra equipa continua a receber o que tem recebido, vai haver de certeza muita insatisfação com esses prémios. Quando não há, não há. Havendo, sendo uma coisa para estabilizar e para ser uniforme e para compensar as equipas de maneira igual, não é o que está a acontecer. O meu medo aqui é que possa acontecer exatamente o inverso, ou seja, em vez de motivar, haver completamente a moeda inversa, desmotiva o pessoal e deixa o pessoal ainda mais insatisfeito do que o que já possa estar.

C5: Aquém das expetativas, mesmo antes, com o bónus anual, é aquém das expetativas.

13. Considera que é possível disponibilizar sugestões de melhoria para a sua entidade?

C1: Sim, podem não aceitar, mas dão a liberdade para isso. Todas as miúdas do *backoffice* têm mandado mesmo emails para ele (CEO) e ele aceita, mas sim, existe oportunidade de todos participarem no desenvolvimento da empresa.

C2: É sempre possível melhorar. Seja por dar mais formações aos colaboradores da empresa ou oferecer algum benefício no local de trabalho, fazendo com que todos se sintam mais motivados.

C3: Na teoria, é dada. Na prática, nem sempre funciona assim. Na teoria, nós podemos dar algumas sugestões, na prática também estamos um bocadinho restringidos ao que existe aqui, estamos nos Açores, ou seja, não é assim tão fácil fazer aqui alguma mudança, mas sim, na teoria, podemos dar a sugestão. Se é ouvida ou não, isso já é outra história.

C4: Sim. Há uma coisa que isso então sempre houve aqui dentro, na minha opinião, é tipo podes dizer o que é que tu achas. Pode ou não ser aceite, mas pelo menos podes dizer a tua opinião no sentido de “olha, eu acho que a gente podia fazer isso”, e se for preciso até pode ser aceite e não haver tempo para implementar ou ficar algures esquecido no tempo, mas pelo menos tens sempre aquela liberdade de nem que seja um e-mail tipo

“olha , vi isso e isso e se calhar seria boa ideia fazer isto ou aquilo”. Isso então a gente pode sempre dizer que ele (CEO) está sempre disposto a ouvir, mesmo que ele não concorde. O máximo que pode acontecer é ele dizer “eu não concordo por causa disto” ou “se calhar a gente tem de pensar mais sobre essa ideia”, mas pelo menos tem sempre aquela liberdade de poder dar alguma ideia.

C5: Uma vez por ano, nos planos de carreira, o que é pouco.

14. Como é o apoio do líder no seu trabalho? (pergunta a sua opinião, dá liberdade no trabalho...)

C1: Dá-me liberdade, alguma dúvida ele (CEO) pergunta a minha opinião e outras coisas não, ele decide por si. Tenho uma boa relação com ele e, neste momento, não me sinto oprimida. Já houve ocasiões na empresa em que senti, mas neste momento não. Há algumas coisas em que ele (CEO) me pede opinião e chama-me, e há outras em que é a palavra dele e pronto.

C2: No meu caso, ele (CEO) tenta saber a minha opinião do ponto de vista tecnológico, quando existe alguma ideia nova para ser implementada. Na maior parte do tempo, tenho liberdade para gerir o trabalho que tenho para fazer.

C3: Sim, regra geral, sim. Acho que há bastante autonomia, em vez de liberdade. E este departamento em específico, a maioria não tem, mas este acaba por ter alguma autonomia e há alguma liberdade de opinião, sim. A mim é-me dada alguma liberdade de opinião dentro da parte comercial.

C4: Ele (CEO) dá liberdade, dá. Ele pergunta opinião? Aqui é que fica *tricky*, porque o perguntar ele pergunta, mas ele espera que a minha opinião seja a opinião dele sem eu saber qual é a opinião dele. Isso acontece muito e acaba por ser um bocadinho difícil depois de gerir. Quando ele não tem ideia nenhuma, torna-se fácil porque ele não tem nenhuma ideia e tu dás opinião e ele vai pensar naquilo. O problema é quando ele tem uma ideia e ele faz o esforço para nós darmos opinião, mas o problema é que ele não consegue se desligar de a minha opinião é esta e o que eu quero, internamente, é que vocês tenham exatamente a mesma opinião, e quando a opinião choca, regra geral, tu vês que não era aquilo que ele queria. O problema é quando ele já tem alguma opinião pré-concebida. Se ele não tiver, se for mesmo *brainstorming*, aí *OK*, ele ouve, diz *OK*, mas está sempre aberto a ouvir. Ele pode é não concordar com as tuas, que não são as dele. Ele tenta dar-te a volta até tu teres a mesma opinião que ele, e tendo em conta que uma pessoa depois já está aqui há uns anos, isso acaba por também influenciar o quão tu queres dar a tua opinião, tendo em conta que há certos momentos em que já estás a ver que ele

tem uma opinião e tu comesças a pensar espera, deixa pensar o que é que ele possa querer, independentemente daquilo que eu quero.

C5: Dá liberdade e basicamente não se preocupa.

15. Considera que no seu cargo existe possibilidade de inovar, ser pró-ativa e assumir riscos?

C1: Acho que no meu cargo é fundamental. Podia até não ser eu que estivesse nesta posição, mas a pessoa que está nesta posição tem de ser super pró-ativa, que não tem medo de ter que cometer alguns riscos, porque há situações no dia a dia em que tem de se tomar uma decisão e até pode não ser a mais acertada no fim do dia mas a pessoa tinha de tomar uma decisão na hora. Não pode ser uma pessoa que fica no *stress* ou bloqueia e que fica sem saber que decisão tomar. A responsabilidade está toda sob os meus ombros, e se eu não tomar a decisão fica tudo estagnado. A pessoa tem de se decidir e ser proativa. Riscos no sentido que, se for uma coisa com muito dinheiro envolvido, eu não tomo esse risco, falo com ele (CEO). Agora, risco no sentido de outras coisas menores, isso sim. Fora isso, por iniciativa própria, eu não tomo, eu falo com ele (CEO).

C2: No meu cargo existe sempre possibilidade de inovar. Todos os dias há novas tecnologias a serem lançadas, fazendo com que haja sempre formas de inovar o que já existe.

C3: Sim, existe. Existe esta possibilidade, sem dúvida. Também não há assim muita margem para erro, não emitimos bilhetes e também não trabalhamos com dinheiro vivo, o que é bom. Tens que ser proativo e os riscos não são muito grandes, mas dá para assumir alguns riscos.

C4: Sim, especialmente a nível de *newsletters* e de *adwords*. A gente gasta muito em *adwords*, ou seja, é um investimento de marketing muito grande. Já por exemplo *newsletters*, acaba por sair à base de X euros cada *newsletter* bem-sucedida, ou seja, o impacto não é tão grande, mas ainda assim ele (CEO) dá margem de experimentar. Se deu erro, obviamente ele não fica muito contente, qualquer pessoa, e especialmente quem tem uma empresa, quer resultados, mas ele dá-te aquela margem de manobra de queres experimentar, experimenta, vamos experimentar a ver. Se não der, ok então vamos aprender com isso e vamos tentar perceber porque falhou e vamos tentar melhorar. Ele nisso é um bastante flexível, no sentido de dá-te margem de erro. Obviamente há coisa onde não podes errar e coisas onde podes errar, mas mesmo as que não podes errar, se errares e não for constante, ele dá-te sempre aquele desconto e desde que tu aprendas e dizer com honestidade o que achas que falhou, ele costuma ser muito flexível nisso. Pela

minha personalidade, eu custo a assumir um risco em que haja uma grande hipótese de falhanço. Ele se calhar preferia que eu tomasse mais esse risco, mas como na minha personalidade sou mais cautelosa, não gosto.

C5: Sim.

16. Como avalia a forma como as pessoas fazem o seu trabalho? São autónomas e pró-ativas?

C1: Toda a gente é muito proativa. Em termos de autonomia, é normal que algumas pessoas, principalmente as que estão há menos tempo, sintam a necessidade de recorrer a outras mais velhas, porque estão aqui há menos tempo, e há algumas pessoas que são menos proativas do que as outras, mas isso já é mesmo delas. De resto, a nível geral ele (CEO) tem uma equipa brutal.

C2: Penso que fazem bem o seu trabalho. São autónomas dentro do possível, pois algumas decisões dependem de aprovação superior.

C3: Sim, eu costumo dizer isto muitas vezes ao CEO, que eu acho que ele tem muita sorte na equipa que tem. A maioria das pessoas vai se motivando, mas às outras e, neste sentido, principalmente aqui mais na minha área, nós somos contratação, mas também temos o marketing ali naquela mesa, e as pessoas motivam-se umas às outras e acho que fazem o esperado e além do esperado.

C4: Na empresa como um todo, regra geral, tu vês as pessoas serem pró-ativas e a trabalharem todas para um bem comum. Há exceções à regra, como há em qualquer coisa e em todo o mundo e em tudo, mas o pessoal até é extremamente pró-ativo, e uma das coisas muito porreiras é que nós tentamos motivar uns aos outros e tentar auto motivar uns aos outros, que ajuda a empresa e a gente está naquela de “vamos experimentar”.

C5: Sim.

17. Como descreve a tomada de risco na sua organização? As pessoas estão incentivadas e autorizados a aprender com os erros?

C1: Ele (CEO) dá asos para isso, mas o objetivo é que a pessoa aprenda com o erro, porque se estiver constantemente a errar, até eu sou a primeira a dar na cabeça. Eu não faço isso à primeira, nem à segunda, só se eu vejo que é constantemente. Mas da parte dele, nunca viste ele pedir a alguém para pagar alguma coisa e às vezes há coisas graves. Eu sei que ele deixa assumir estes riscos. Agora, se eu vir que é uma coisa constante, vou ter que chamar a atenção à pessoa. Mas sim, há esta postura, as pessoas podem errar, desde que aprendam com os seus erros.

C2: Estão autorizadas a aprender com os erros. No entanto, a maioria das decisões que envolva algum risco passam sempre pelo líder.

C3: Nós estamos protegidos por não trabalhar com dinheiro vivo e com bens físicos, conseguimos ter aqui alguma consciência. Como é *online*, é tudo muito automático. Se correr tudo bem, cai a reserva, tem de se fazer a emissão, os hotéis já seguem com preço certo e tudo. Havendo erros, depois há aquela flexibilidade e aprendemos com os erros. Desde que aprendamos com os erros, não há problema nenhum.

C4: Eu penso que sim. Acho que ele (CEO), regra geral, deixa-te errar mesmo. A empresa em si toma muitos riscos, fazemos campanhas onde investimos muito dinheiro e nós temos esperança que aquilo vai funcionar, ou seja, que vamos reaver o dinheiro em campanha. É um risco calculado pela parte da empresa, é tomada esta decisão e a gente experimenta, mas também já me aconteceu, por exemplo, tomar a decisão de fazer um Top 20 e aquele Top 20 sair mal, e esse tipo de coisas ele não leva à cara, ou seja, OK, tentamos, não deu certo mas pronto, o que é que a gente acha que falhou aqui? Se calhar, imagina, não tinha Lisboa, se calhar o preço estava demasiado alto, se calhar não estávamos competitivos o suficiente. A empresa corre muitos riscos, mas cresce muito devido aos riscos que toma. Vamos experimentar, se funcionar funcionou, se não funcionar vamos aprender sobre isso, mas regra geral nós conseguimos. Qualquer pessoa que esteja disposta a tomar riscos, obviamente que também depois tens de tomar responsabilidade daquilo que fizeste, ou seja, ok, fui eu que fiz, eu é que insisti para isto acontecer, mas agora vou tentar perceber o que é que correu mal. Se tu estás a assumir um risco, também tens de assumir a responsabilidade e perceber o que é que falhou.

C5: Não. Tem oportunidade de se redimir, mas com constantes relembranças do falhanço.

18. Como avalia as condições de trabalho para o seu desempenho profissional?

C1: Sim, a vista é espetacular, é um sítio muito agradável e o ambiente familiar que a gente tem aqui dentro também ajuda. A nível de condições, temos um escritório composto, os computadores é que estão a precisar de uma reforma, mas nada que não se arranje. Tivemos um *upgrade* muito bom em relação ao nosso último escritório. A meu ver, está bom.

C2: As condições são boas, tendo havido sempre um esforço para melhorá-las.

C3: Este é o meu primeiro emprego, ou seja, acabei o curso e vim para cá fazer estagiar L e estou cá desde então. Eu também não tenho noção como é que as outras empresas são, não tenho termos de comparação. Mas eu penso que nós temos aqui boas condições, principalmente agora e cada vez vamos tendo mais. Temos a água, temos o café, temos

um espaço muito melhor, portanto agora vamos tendo mais condições do que tínhamos antes. É um bocadinho *work in progress*, mas penso que condições materiais não nos podemos queixar. Em termos de condições da organização, acho que uma das mais valias desta empresa é a equipa. As pessoas dão-se muito bem, temos todos mais ou menos as mesmas idades, corre tudo muito bem nesse sentido, portanto aqui também acaba por haver condições de ambas as partes. Aqui faltava mais apoio da administração, individual, em grupo ou por departamentos, e mais transparência para que a coisa corra melhor.

C4: Eu acho que são boas. Se calhar faltava um bocadinho de formação em coisas que uma pessoa não sabe, mas uma pessoa tenta dar volta a isso e aprender por sua conta. Mas, a nível geral, a nível de espaço ou eu preciso de mais X ou Y euros para *adwords* para experimentar uma coisa nova, nisso há sempre aquela coisa de epá tudo bem. Ou então se é preciso de um ecrã novo, avariou ou o meu teclado avariou e o CEO diz que não há problema nenhum e a gente compra. Faltava mais formação geral. A gente agora está a trabalhar nisso e já se está a começar a ver pequenas mudanças. A formação, se fores sempre aprendendo qualquer coisa nova, é sempre bom para ti e para a empresa. Acho que é a única coisa que a empresa podia investir ligeiramente mais e podia trabalhar um bocadinho mais, mas, fora isso, eu penso que estamos até relativamente bem a nível de condições.

C5: De médio a bom. Tem vindo a melhorar, mas ainda fica aquém das expectativas.

Anexo 5 – Respostas do CEO da *Azores Getaways* às entrevistas

1ª parte: Identificar se a pessoa é intraempreendedora

1. Como descreve a sua personalidade e influência da mesma no trabalho que desenvolve?

CEO: Bem, eu acho que, neste caso, a minha personalidade está gravada no “DNA” da empresa, não é? E como CEO, e sócio maioritário, acabo por ter também liberdade de influenciar o dia a dia da empresa.

2. De que forma introduz a inovação no seu trabalho? Tenta executar as tarefas de outras maneiras?

CEO: Aqui, em particular, nós fazemos por inovar todos os dias. Estamos sempre a criar ferramentas novas para automatizar processos, para vendermos as coisas de maneira diferente, experimentar novos produtos, portanto estamos sempre a tentar inovar. Provavelmente seremos uma das empresas mais inovadoras, porque somos pequenos e temos uma base tecnológica muito grande. Portanto acho que a inovação é fundamental. Nós fazemos por ser uma componente muito grande do que fazemos no dia a dia.

3. Descreva as atividades que desenvolve para atualizar conhecimentos.

CEO: Eu não faço as típicas formações, mas leio bastante, tento estar a par daquilo que são as tendências da tecnologia e do turismo. Vou a eventos da indústria, conferências, eventos com pares da indústria que também me fazem ter acesso a pessoas que depois também me ensinam muita coisa, e é assim que eu aprendo.

4. De que modo lida com mudanças na organização?

CEO: Tento ser eu o *driver* da mudança. Acho que a mudança, pelo menos aqui, é bem vista. Quero acreditar que as pessoas não têm medo da mudança, e eu faço por não ser só eu a provocar a mudança, mas incentivo as pessoas a sugerirem as mudanças que acham que vão tornar a empresa melhor.

5. Como reage às dificuldades/insucessos no trabalho?

CEO: Dificuldades, tento fazer com que não existam. Ou seja, pelo menos que a postura perante os problemas e os desafios seja uma postura de desvalorizar a dificuldade que está à nossa frente. Os insucessos são vistos como parte do dia a dia, e temos de usar os insucessos para aprender e, acima de tudo, a melhor forma de transformarmos um insucesso em algo menos negativo é dizer “não, isto não foi tudo mau porque nós aprendemos com ele”.

6. De que modo procura oportunidades para melhorar o próprio trabalho e o ambiente organizacional?

CEO: Isto é feito de uma forma muito orgânica, não é de uma forma tão planeada. Procuo ver o que está a acontecer, ter um conhecimento muito apurado das funções de cada um na empresa, para, utilizando aquilo que é a minha experiência e conhecimento na parte da tecnologia e gestão, fazer essas mudanças.

2ª parte: Identificar fatores influenciadores da organização no desenvolvimento de intraempreendedorismo

7. Como avalia as oportunidades de promoção (prêmios)?

CEO: Só agora é que foi implementado um sistema de avaliação de desempenho e acoplado a um sistema de prêmios trimestrais, que eu julgo que são muito importantes para motivarmos ainda mais as pessoas que temos cá na empresa. Neste momento, os bônus que existem estão associados a três métricas de performance da empresa, que são o volume de vendas, a margem e o ROI em publicidade e depois há uma componente de avaliação de performance individual que, depois, tudo calculado, dá acesso a um bônus trimestral.

8. Considera que é possível os seus colaboradores disponibilizarem sugestões de melhoria para a sua entidade?

CEO: É possível e é incentivado.

9. Como é o seu apoio no trabalho dos seus colaboradores? (pergunta a sua opinião, dá liberdade no trabalho...)

CEO: Eu gosto de pensar que dou liberdade, mas tenho noção que se calhar não dou tanta liberdade quanto eu acho que estou a dar. Mas a ideia é que as pessoas tenham liberdade, mas também sou muito interventivo quando é necessário nos processos porque é um traço de personalidade.

10. Considera que nos cargos dos seus colaboradores existe a possibilidade de inovar e assumir riscos?

CEO: Sim, eu penso que sim. A empresa tem uma cultura de não penalizar os erros, quando são cometidos pela primeira vez, portanto quero acreditar que isto faz com que as pessoas se sintam à vontade para arriscarem, inovarem e, quando é o caso, falharem sem nenhum tipo de consequência.

11. Como avalia a forma como as pessoas fazem o seu trabalho? São autónomas e pró-ativas?

CEO: Eu penso que aqui temos particularmente um ambiente em que as pessoas se sentem *empowered* para serem autónomas e serem pró-ativas na resolução de problemas ou na aplicação de melhorias e mudanças no dia a dia.

12. Como descreve a tomada de risco na sua organização? As pessoas estão incentivadas e autorizadas a aprender com os erros?

CEO: As pessoas podem e devem aprender com os erros e têm margem para arriscar.

13. Como avalia as condições de trabalho para o desempenho profissional dos seus colaboradores?

CEO: Nós mudamo-nos para um sítio mais confortável, com muita luz natural. Há uma preocupação com a ergonomia do posto de trabalho, seja a nível da cadeira, utilização de monitores grandes, que agora recentemente foram posicionados da forma mais correta. Temos *open spaces* para as pessoas poderem interagir umas com as outras e agora, com

o escritório novo, vamos ter esta preocupação desde o início para termos um espaço que, por si só, incentive a colaboração entre a equipa, que faça com que as pessoas se sintam confortáveis e gostem de estar no seu local de trabalho.