

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

**TODOS DIFERENTES OU TODOS IGUAIS?
O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
EMPREENDEDORAS DE BAIXO E DE ELEVADO CRESCIMENTO**

PATRÍCIA JARDIM TRINDADE MARTINS DA PALMA

*TESE SUBMETIDA À UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA PARA
A OBTENÇÃO DO GRAU DE*

**DOUTOR EM PSICOLOGIA APLICADA
Com Especialização em
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

- OUTUBRO DE 2008 -

**TODOS DIFERENTES OU TODOS IGUAIS?
O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
EMPREENDEDORAS DE BAIXO E DE ELEVADO CRESCIMENTO**

O INFANTE

Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.
Deus quis que a terra fosse toda uma,
Que o mar unisse, já não separasse.
Sagroute, e foste desvendando a espuma,

E a orla branca foi de ilha em continente,
Clareou, correndo, até ao fim do mundo,
E viu-se a terra inteira, de repente,
Surgir, redonda, do azul profundo.

Quem te sagrou criou-te português.
Do mar e nós em ti nos deu sinal.
Cumriu-se o Mar, e o Império se desfez.
Senhor, falta cumprir-se Portugal!

Fernando Pessoa, *A Mensagem*

Ao Primeiro Grande Empreendedor Português ...

AGRADECIMENTOS

Após quatro anos de intensa pesquisa bibliográfica, leitura e reflexão, discussão e organização da informação e recolha e análise dos dados, o doutoramento está finalmente a chegar a bom porto. Mas não percorri este caminho sozinha. Tive sempre a meu lado pessoas ímpares e excepcionais, que me mostraram dia-a-dia o valor do trabalho, da persistência, da resistência à frustração e do amor. A todas estas pessoas, que passo desde já a citar, quero expressar toda a minha gratidão e mais sincera amizade.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu mentor, o Professor Miguel Pina e Cunha, uma verdadeira fonte de inspiração e de uma contagiante energia positiva. Foi uma honra para mim ser orientada pelo Professor Miguel, uma grande pessoa e figura incontornável do comportamento organizacional em Portugal, na Europa e no mundo. Obrigada, Professor, pelas sábias palavras, pelo constante desafio intelectual e por toda a compreensão e apoio ao longo deste percurso...

De igual modo, para a realização desta tese muito contribuíram os meus colegas e amigos. Ao Jorge Gomes, Teresa D'Oliveira, Rui Bártolo, Teresa Garcia-Maques, Margarida Piteira, Ana Cristina Martins, Ana Margarido, Virgílio Amaral e Maria Gouveia-Pereira agradeço os ensinamentos, a partilha de opiniões e o incentivo para dar o meu melhor. Um menção especial aos meus amigos Jorge, pela confiança, estímulo e sempre boa-disposição, e à Teresa, por todo o apoio. Ao grupo D, especialmente ao João Vieira da Cunha e à Graça Batista, agradeço o clima verdadeiramente eletrizante que gerámos, pela discussão fervorosa de ideias e pelas críticas construtivas. Uma palavra especial ao meu amigo João, por me ter alargado os horizontes. Um agradecimento a todos os elementos do NIPOG, pelo debate de ideias e valorização da

investigação. Quero agradecer, também, ao meu grupo de mestrado, pela discussão do que é fazer uma tese. À Mané, à Zélia e ao Eduardo, agradeço a amizade que se formou.

A todas as pessoas do Movimento RH21, não posso deixar de manifestar o meu apreço pelo dinamismo que criámos, pelos feitos que alcançámos e pelas constantes palavras de encorajamento. Uma dedicatória especial ao José Bancaleiro, o verdadeiro líder deste projecto, pela ambição e vontade de mudança. Aos meus companheiros do INTEC, especialmente à Dalila, ao Zé e ao André, pela compreensão e paciência para com todos os adiamentos necessários em prol da tese.

Às minhas amigas de sempre, desde os nossos tempos de infância, a Joana, a Catarina, a Cátia, a Zélia, a Lúcia e a Sara, agradeço toda a amizade, apoio e compreensão para aceitarem as minhas ausências e me “porem sempre para cima”. Obrigada por todos os momentos que passámos juntas, que foram excelentes...

À minha família, aos meus avós, tios, primos, por acreditarem em mim. Aos meus pais, agradeço tudo. Ao meu pai, agradeço toda a confiança, coragem e força para caminhar sempre de cabeça erguida, mesmo na adversidade. À minha mãe, agradeço todo o carinho, compreensão e amparo que me tornam mais forte e confiante em todos os momentos da minha vida. Obrigada meus pais, por tudo o que me têm dado, por tudo o que sou ...

Ao meu marido, Miguel, pelo amor, partilha e cumplicidade. Ao excelente profissional, pelo modelo de proactividade e realização; ao colega amigo, pelo questionamento e insatisfação constantes; ao encantador marido, pelo apoio, compreensão e amor inesgotáveis ...

RESUMO

Perante as evidências de morte prematura das organizações recém-criadas, a comunidade científica tem afastado o foco da criação para o crescimento. O crescimento, contudo, tem sido limitado a uma progressiva institucionalização e aumento do número de colaboradores. Face ao ritmo diferencial de crescimento das organizações empreendedoras, importa explorar como as características centrais e distintivas se desenvolvem, por forma a incentivar as organizações que crescem mais e geram mais valor para a sociedade. Desta forma, o presente estudo tem como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras de crescimento elevado e de crescimento modesto.

Seis organizações empreendedoras com dois anos de vida foram estudadas durante dois anos. Utilizando os *designs* do estudo de caso e da *Grounded Theory*, emergiram dois modelos – um que explica como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional e um outro que analisa as quatro formas de identidade organizacional que derivam desse impacto. Com vista a determinar a razão pela qual as organizações empreendedoras de elevado crescimento desenvolveram uma identidade organizacional partilhada por todos os membros da organização, procedeu-se a uma nova fase de recolha de dados - segunda fase do estudo. Da análise dos dados emergiu um novo conceito - a entrega - que define a forma como empreendedores e colaboradores das organizações empreendedoras de elevado crescimento se dedicam à sua organização por forma a fazê-la crescer. No final, são discutidas as principais implicações para o campo do empreendedorismo e da identidade organizacional.

Palavras-chave: organização empreendedora, crescimento, identidade organizacional, entrega.

ABSTRACT

Several studies have evidenced the high propensity that new ventures have to die. As such, the scientific community are now moving away their focus from the creation to the organizational growth. However, growth has been mostly related with higher institutionalization and more employees. Given that the entrepreneurial firms have different growth rates, it is importante to explore how the central and distinctive properties of the organization develop, in order to promote the emergence of high-growth organizations. The purpose of our study is to explore how organizational changes affect the organizational identity of both the high and modest-growth organizations.

We have studied six two-year-old ventures for two years. Using case study and *Grounded Theory* approach two models have emerged. The first model explains how organizational changes affect identity and the second one deals with the four forms of organizational identity that we can find in new ventures. After that, we run the second phase of the study to understand why high-growth firms have developed a common identity. From data analysis, a new construct have emerged, which we called self-giving, defining the process through which both entrepreneurs and employees give themselves to the organization in order to make it grow. Main implications to the state of the art in entrepreneurship and organizational identity are discussed.

Key-words: new venture, growth, organizational identity, self-giving.

ÍNDICE

RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO II - O EMPREENDEDORISMO	21
2.1. A Importância do Estudo do Empreendedorismo	21
2.2. O Empreendedorismo: Origens do Estudo	24
2.3. O Domínio do Empreendedorismo enquanto Campo de Estudo	27
2.3.1) O Objecto de Estudo	29
2.3.2) O Enquadramento Teórico	31
2.3.2.1. Perspectivas de Estudo Centradas no Empreendedor	32
2.3.2.2. Perspectivas de Estudo Centradas no Contexto.....	43
2.3.2.3. Em Busca de uma Perspectiva Integrativa	49
2.3.3) Revisitando o Objecto de Estudo	52
2.4. O Empreendedorismo e a Criação de Valor	59
2.4.1) O Empreendedorismo Estratégico	59
2.4.2) Organizações Empreendedoras que Crescem	63
2.4.2.1. O Crescimento Enquanto Aumento em Quantidade.....	66
2.4.2.2. O Crescimento Enquanto Aumento em Quantidade: Principais Limitações.....	72
2.4.2.3. O Crescimento Enquanto Processo.....	78
2.4.2.4. O Crescimento Enquanto Processo: Principais Limitações	88
CAPÍTULO III - A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	92
3.1. A Importância do Estudo da Identidade Organizacional.....	92
3.2. A Identidade Organizacional: Origens do Estudo.....	93
3.3. A Identidade Organizacional: Delimitação de um Conceito	96
3.4. A Identidade ao longo do Ciclo de Vida Organizacional.....	100
3.4.1) Fase de Start up: A Construção da Identidade Organizacional	101
3.4.2) Fase de Crescimento Inicial: O Desenvolvimento e Estabelecimento da Identidade Organizacional	105
CAPÍTULO IV - COMO AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS AFECTAM A IDENTIDADE	117
CAPÍTULO V - MÉTODO	123
5.1. O <i>Design</i> de Investigação	123
5.1.2) O Design Qualitativo de Investigação	124
5.2.1.1. Os Paradigmas Dominantes	128
5.1.2.2. O Design da <i>Grounded Theory</i>	135
5.1.2.3. Críticas ao Design Qualitativo.....	144
5.2. O Processo de Investigação: Geração de Teoria sobre a Identidade Organizacional com Base em Seis Organizações Empreendedoras	146
5.2.1) O Design do Estudo	146

5.2.2) <i>Caracterização dos Casos e dos Participantes</i>	156
5.2.2.1. <i>Sirius</i> : Breve Caracterização	159
5.2.2.2. <i>Antares</i> : Breve Caracterização	161
5.2.2.3. <i>Capella</i> : Breve Caracterização	163
5.2.2.4. <i>Náiade</i> : Breve Caracterização	166
5.2.2.5. <i>Proteus</i> : Breve Caracterização	169
5.2.2.6. <i>Triton</i> : Breve Caracterização.....	170
5.2.3) <i>Técnicas de Recolha de Dados</i>	172
5.2.3.1. Fases da Recolha de Dados	178
5.2.4) <i>Análise dos Dados</i>	182
5.2.5) <i>Garantia da Cientificidade dos Resultados do Estudo</i>	189
CAPÍTULO VI - RESULTADOS	194
6.1. Análise Intra-Casos	196
6.2. Análise Inter-Casos	197
6.2.1) Pré-Arranque	198
6.2.2) Arranque	201
6.2.3) Pós-Arranque	210
CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO	286
7.1. A Fase de Pré-arranque.....	287
7.2. A fase de Arranque.....	293
7.3. A fase de Pós-arranque.....	300
CAPÍTULO VIII - SEGUNDA FASE DO ESTUDO	327
8.1. Método.....	327
8.1.1) <i>O Processo de Investigação: Geração de Teoria sobre a Importância da Identidade Una para o Crescimento das Organizações Empreendedoras</i>	327
8.1.2) <i>Breve Caracterização dos Casos e dos Participantes</i>	328
8.1.3) <i>Técnicas de Recolha de Dados</i>	329
8.1.4) <i>Recolha de Dados</i>	331
8.1.5) <i>Análise dos Dados</i>	331
8.2. A Emergência da Entrega	332
8.3. Entrega: Delimitação de um Conceito.....	336
8.4. A Importância da Entrega no Crescimento Organizacional	338
CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO GERAL	343
9.1. Principais Conclusões do Estudo	343
9.2. Considerações Finais	351
9.3. Limitações do Estudo	352
9.4. Pistas para Estudos Futuros	356
9.5. Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática.....	358
REFERÊNCIAS	365

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O processo empreendedor. Baseado em Bruyat e Julien (2000) e Gartner (1985)	51
Figura 2: O fenómeno do empreendedorismo. Baseado em Shook, Priem & McGee (2003).	54
Figura 3: O processo empreendedor. Baseado em Baron (2002).....	63
Figura 4: Representação esquemática do desenvolvimento da identidade social, segundo a Teoria da Identidade Social.....	95
Figura 5: Processos intervenientes na promoção da identificação organizacional.....	109
Figura 6: Formas de resposta à multiplicidade de identidades organizacionais. Baseado em Pratt e Foreman (2000)	115
Figura 7: Organograma da <i>Sirius</i> no segundo ano de actividade.....	160
Figura 8: Organograma da <i>Antares</i> no segundo ano de actividade.	162
Figura 9: Organograma da <i>Capella</i> no segundo ano de actividade.....	166
Figura 10: Organograma da <i>Náiade</i> no segundo ano de actividade	168
Figura 11: Organograma da <i>Proteus</i> no segundo ano de actividade.....	170
Figura 12: Organograma da <i>Triton</i> no segundo ano de actividade.....	172
Figura 13: Rede Causal - Factores explicativos da decisão de criar uma organização empreendedora. Este modelo aplica-se a organizações de elevado crescimento. Para as organizações de crescimento modesto, o modelo não inclui a complementaridade entre os sócios.....	199
Figura 14: Rede Causal - Factores explicativos da decisão de criar uma organização empreendedora. Este modelo aplica-se a organizações de elevado crescimento. Para as organizações de crescimento modesto, o modelo não inclui a complementaridade entre os sócios.....	288
Figura 15: Modelo explicativo do desenvolvimento da identidade organizacional das organizações empreendedoras durante a fase inicial de pós-arranque.....	305
Figura 16: Condições de emergência das quatro formas de identidade organizacional	321
Figura 17: As cinco dimensões da entrega.....	334
Figura 18: Quatro formas de dedicação presentes nas organizações empreendedoras .	340

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições do empreendedorismo	30
Tabela 2: Tabela: Exemplos de traços que têm sido estudados para definir o empreendedor.....	35
Tabela 3: Características dos empreendedores, organizações e contexto estudadas como preditoras do crescimento organizacional	70
Tabela 4: Dimensões contextuais e estruturais utilizadas por diferentes modelos de ciclo de vida para descrever e diferenciar entre os estádios de desenvolvimento. Baseado em Hanks e colaboradores (1993).....	82
Tabela 5: Estádios de desenvolvimento correspondentes ao nascimento e início do crescimento tal como descritos pelos modelos do ciclo de vida mais citados na literatura.....	87
Tabela 6: Paralelismo teórico entre os constructos “identidade”, “cultura” e “imagem externa construída”.....	97
Tabela 7: Características da Investigação Qualitativa. Baseado em Miles e Huberman (1994) e Jacob (1988).....	127
Tabela 8: Os três paradigmas vigentes na ciência. Baseado em Calás e Smircich (1999), Guba e Lincoln (1994) e Schwandt (1994)	133
Tabela 9: Definições de <i>Grounded Theory</i>	137
Tabela 10: Comparação entre a Etnografia, o Estudo de Caso e a <i>Grounded Theory</i> . Baseado em Creswell (1998) e Robson (2002)	138
Tabela 11: Exemplos de autores que utilizaram a <i>Grounded Theory</i> como <i>design</i> de investigação	142
Tabela 12: O processo de investigação do presente estudo	156
Tabela 13: Ilustração das cinco características das organizações empreendedoras	156
Tabela 14: Caracterização das 6 empresas empreendedoras em estudo (Segundo ano de actividade)	159
Tabela 15: Guiões das entrevistas aplicados aos empreendedores.....	174
Tabela 16: Momentos de recolha dos dados	180
Tabela 17: Número de entrevistas conduzidas por empresa	181
Tabela 18: Táticas utilizadas no decorrer da investigação para assegurar os critérios de cientificidade dos estudos de caso. Baseado em Yin (1984).....	190

Tabela 19: Variáveis macro-organizacionais das seis organizações na fase de arranque	202
Tabela 20: Eventos críticos ocorridos nos seis estudos de caso durante a fase de arranque	209
Tabela 21: Percentagem de crescimento das 6 empresas ao longo dos 4 anos de actividade.....	323
Tabela 22: Caracterização das 6 empresas empreendedoras em estudo, no quarto ano de actividade.....	329
Tabela 23: Análise comparativa da entrega com outros conceitos similares.....	336

ÍNDICE DE META-MATRIZES

Meta-matriz 1: Símbolos da Identidade Organizacional das seis organizações na fase de arranque.....	203
Meta-matriz 2: Eventos críticos que afectaram as seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo.....	212
Meta-matriz 3: Mudanças das características individuais dos sócios e colaboradores das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo.....	220
Meta-matriz 4: Mudanças das características macro-organizacionais das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo.....	235
Meta-matriz 5: Mudanças dos símbolos da identidade organizacional das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo.....	254
Meta-matriz 6: Mudanças na identidade organizacional ideal das seis organizações empreendedoras	266
Meta-matriz 7: Mudanças na identidade organizacional das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo.....	270

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem vindo a ganhar notoriedade pelas vantagens que apresenta em termos da geração de riqueza e da criação de novos postos de trabalho (e.g. Sexton & Landstrom, 2000). Na comunidade científica, o estudo do empreendedorismo apresenta-se como uma lufada de ar fresco nas ciências organizacionais, dado que grande parte do corpo teórico tem emergido do estudo de organizações maduras e bem implementadas no mercado (Katz & Gartner, 1988).

Contudo, as estatísticas revelam que grande parte das organizações recém-criadas morre nos primeiros anos de vida (e.g. Cooper, Woo & Dunkelberg, 1989). Esta realidade tem levado muitos autores a desviarem o foco de atenção da criação para o crescimento das organizações empreendedoras, alegando que mais importante do que criar empresas é fundar empresas capazes de crescer e gerar valor para a sociedade (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002). Seguindo esta perspectiva, grande parte dos autores tem procurado identificar os factores responsáveis pelo crescimento das organizações recém-criadas (e.g. Delmar & Shane, 2006; Watson, Stewart & BarNir, 2003), avaliando, para tal, o crescimento em um ou dois momentos no tempo.

Contudo, esta procura não tem contribuído para a construção de um referencial teórico capaz de prever o crescimento organizacional, dada a inconsistência de resultados que têm sido encontrados. Desta forma, mais importante do que estudar os factores promotores do crescimento das organizações empreendedoras é analisar o crescimento em si, o qual tem sido constantemente relegado para segundo plano (Baum & Locke, 2004; Hmieleski & Ensley, 2007). O crescimento é um processo dinâmico, que se desenrola no tempo, pelo que deve ser estudado ao longo do tempo e não em momentos esporádicos (Davidsson & Wiklund, 2000).

Mesmo os autores que se têm debruçado sobre o crescimento organizacional ao longo do tempo não têm contribuído para melhor compreensão das dinâmicas do funcionamento interno das organizações empreendedoras. O estudo destas dinâmicas revela-se mais determinante quando as estatísticas demonstram que as organizações apresentam diferentes ritmos de crescimento, que variam entre o acelerado (organizações que crescem mais de 100% em média anual) e o modesto (organizações que crescem menos de 100% em média anual) (Spilling, 2001). Este dado vem mostrar a relevância do estudo do crescimento organizacional, por forma a melhor incentivar as organizações que crescem a um ritmo acelerado, as quais geram mais emprego e mais valor para a sociedade (e.g. Barringer, Jones & Neubaum, 2005).

No entanto, dos estudos sobre as dinâmicas do crescimento têm emergido modelos que têm limitado este a um processo de crescente institucionalização e aumento do número de colaboradores, não procurando diferenciar como as mudanças organizacionais afectam as características centrais, distintivas e duráveis das organizações de crescimento elevado e modesto (identidade organizacional). E o estudo da identidade organizacional revela-se fundamental, dada a influência das condições iniciais da organização no seu subsequente desenvolvimento (e.g. Bramford et al, 2004; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), por um lado, e face às evidências que demonstram que a identidade organizacional, uma vez construída, constitui um filtro para a interpretação dos acontecimentos que têm lugar na organização (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000), influenciando determinantemente o desempenho organizacional (e.g. Mael & Ashforth, 1992).

Desta forma, revela-se crucial estudar as implicações do crescimento ao longo do tempo na própria definição da organização, procurando perceber como as mudanças na organização ao longo do tempo afectam a identidade das empresas empreendedoras.

Atendendo aos diferentes ritmos de crescimento das organizações empreendedoras (Spilling, 2001), importa perceber como se desenvolve a identidade organizacional nas organizações de elevado crescimento e nas organizações de crescimento mais modesto, a fim de gerar mais valor para a sociedade.

Neste enquadramento, o presente estudo apresenta como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras de crescimento elevado e das organizações empreendedoras de crescimento modesto.

Este estudo revela-se pertinente a nível teórico, metodológico e pragmático tanto para o campo do empreendedorismo como para a identidade organizacional por oito razões. Do ponto de vista teórico, pretende gerar teoria sobre o impacto das mudanças internas na essência da própria organização. As teorias do ciclo de vida têm definido o desenvolvimento organizacional em termos de uma crescente institucionalização da organização e de um aumento do número de colaboradores (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1983), não explicando, contudo, como perante todas estas mudanças internas a organização consegue assegurar as suas características mais centrais e distintivas, i.e., a sua identidade. A manutenção da identidade em contexto organizacional mostra-se essencial, uma vez que confere significado aos colaboradores, reduzindo a incerteza (e.g. Hogg & Terry, 2000). Esta questão ganha ainda mais relevo quando reconhecemos a crescente importância do construtivismo na literatura da identidade organizacional, que advoga a concepção dinâmica da identidade (e.g. Corley et al, 2000; Rousseau, 1998), considerando que esta se encontra em constante construção e revisão, em função da interacção contínua entre os grupos de interesse. No entanto, as investigações realizadas apenas têm contribuído para compreender a mudança da identidade em situações de crise (e.g. Gioia & Thomas, 1996; Ravasi &

Schultz, 2006). Neste sentido, o presente trabalho procura lançar algumas luzes sobre a construção e o desenvolvimento da identidade ao longo do ciclo de vida organizacional, em resultado das mudanças internas que ocorrem na organização.

Em segundo, este estudo pretende construir teoria sobre o desenvolvimento da identidade organizacional durante as primeiras fases do ciclo de vida organizacional. Tal revela-se determinante atendendo aos estudos que evidenciam que as condições de fundação iniciais da organização tendem a persistir e a condicionar o subsequente desenvolvimento da firma (e.g. Bramford et al, 2004; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), por um lado, e que a identidade organizacional, uma vez construída, influencia determinantemente o desempenho das pessoas nas organizações, por outro lado (e.g. Mael & Ashforth, 1992).

Em terceiro, ao acompanhar organizações empreendedoras durante as suas fases iniciais do ciclo de vida, o presente estudo propõe-se examinar o fenómeno do crescimento organizacional ao longo do tempo. Tal como tem vindo a ser enfatizado por diversos autores, o crescimento é um processo que decorre no tempo, pelo que deve ser estudado ao longo do tempo (e.g. Davidsson & Wiklund, 2000). Esta necessidade revela-se especialmente importante quando se constata que a maior parte dos estudos avaliam o crescimento em um ou dois momentos no tempo, não permitindo compreender as dinâmicas do crescimento ao longo do tempo.

Em quarto, este estudo permite a geração de *insights* sobre o crescimento das organizações durante as primeiras fases do ciclo de vida, o que se revela determinante, dado que mesmo as teorias do ciclo de vida - que analisam todo o percurso de desenvolvimento organizacional - não têm explorado o desenvolvimento organizacional desde o nascimento até à primeira fase de crescimento da organização (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Quinn & Cameron, 1983). Para além disso, estas teorias estão muito

focalizadas na dimensão estrutural, minimizando o impacto que o empreendedor e a equipa têm durante o crescimento organizacional (Birley & Stockley, 2000; Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). Neste sentido, ao analisar a identidade organizacional que é considerada um produto da interacção social (e.g. Corley et al, 2000), pretende-se elucidar um pouco mais sobre o papel do empreendedor e da equipa no desenvolvimento organizacional.

Em quinto, atendendo aos diferentes ritmos de crescimento das organizações empreendedoras (e.g. Spilling, 2001), vai-se procurar distinguir as dinâmicas de crescimento das organizações de elevado crescimento das organizações de modesto ou moderado crescimento, analisando o seu impacto diferencial na identidade organizacional. Tal mostra-se relevante quando a maior parte dos estudos, com base em medições esporádicas do crescimento, não tem contribuído para uma melhor compreensão destas diferenças, não permitindo compreender como podem ser promovidas as organizações de elevado crescimento, que são as responsáveis pela geração de mais valor para a sociedade (e.g. Barringer, Jones & Neubaum, 2005; Delmar et al., 2003).

Do ponto de vista metodológico, este trabalho também se revela importante ao estudar o crescimento organizacional e a identidade organizacional ao longo do tempo. Este procedimento vai no enlace dos apelos de Gioia e seus colaboradores (2000) e Hogg e Terry (2000) para a necessidade de realizar estudos longitudinais que permitam perceber como a identidade vai mudando ao longo do tempo. Mais ainda, a metodologia longitudinal do presente estudo vai contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas do crescimento organizacional, quando a maior parte dos estudos tende a seguir a metodologia transversal, retirando conclusões com base na avaliação do crescimento em dois momentos pontuais no tempo (e.g. Delmar et al., 2003;

Weinzimmer et al., 1998). Procura-se, assim, ir ao encontro de vários autores (e.g. Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005) que têm enfatizado a necessidade de realizar estudos longitudinais que permitam melhor entender as dinâmicas do crescimento organizacional ao longo do tempo.

Igualmente, este estudo vai procurar controlar o efeito de variáveis demográficas, como a idade e o sector de actividade, que, tal como evidenciado por diversos autores (e.g. Barron, West & Hannan, 1994; Hannan & Freeman, 1977), têm influência no crescimento, podendo, assim, ter contaminado algumas conclusões.

Do ponto de vista pragmático, o estudo em causa pretende elucidar sobre os problemas que os empreendedores enfrentam durante as primeiras fases do ciclo de vida da sua organização, procurando traçar recomendações para a construção de uma identidade organizacional capaz de fazer a organização florescer.

Este trabalho tem início com uma revisão de literatura, que visa apresentar uma síntese reflectida da mesma sobre as temáticas em análise, assim como das lacunas existentes em termos de investigação que fundamentam a pertinência do presente estudo. Desta forma, são examinados os conceitos do empreendedorismo, do crescimento e da identidade organizacional, bem como os principais referenciais teóricos e os estudos científicos que os suportam. A revisão de literatura começa com a temática do empreendedorismo e com a análise do crescimento das organizações empreendedoras, dado que o estudo em apreço procura perceber as dinâmicas internas que distinguem as organizações empreendedoras de elevado crescimento das organizações empreendedoras de crescimento moderado ou modesto, ao longo do tempo. A revisão de literatura prossegue com a abordagem da identidade organizacional, que reflecte as características centrais e distintivas das organizações, e termina com a discussão da

pertinência do estudo do impacto das mudanças organizacionais na identidade. O trabalho segue com a descrição dos seis estudos de caso que foram analisados durante dois anos e com a descrição dos *designs* do estudo de caso e da *Grounded Theory*, que serviram de base à geração de *insights* inovadores sobre o crescimento e a identidade das organizações empreendedoras. Como forma de controlar as variáveis demográficas (e.g. idade, sector de actividade das empresas) foram recolhidos dados que remontaram ao período antecedente à fundação das organizações. Seguindo a análise sequencial, os resultados foram agrupados em três grandes momentos: fase de pré-arranque, fase de arranque e fase de pós-arranque. Da análise da fase de pós-arranque, que foi criteriosamente seguida ao longo dos dois anos de estudo, emergiram dois modelos – um primeiro explicativo do modo como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional e um segundo explana as formas de identidade organizacional que resultam desse impacto. Com vista a determinar o motivo pelo qual as organizações empreendedoras de elevado crescimento desenvolveram uma identidade organizacional una, comumente partilhada por todos os membros da organização, procedeu-se a uma nova recolha de dados (segunda fase do estudo). Da análise dos dados emergiu um novo conceito - a entrega - que define a forma como empreendedores e colaboradores das organizações empreendedoras de elevado crescimento se dedicam à sua organização por forma a fazê-la crescer. Este trabalho termina com as principais implicações dos estudos para o estado da arte do empreendedorismo e da identidade organizacional, e com a proposta de estudos futuros para o progresso destes campos de investigação.

CAPÍTULO II - O EMPREENDEDORISMO

2.1. A Importância do Estudo do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem vindo a receber uma crescente atenção por parte de académicos e práticos, devido, em grande medida, à consciencialização das *implicações* de natureza prática, teórica e metodológica que este fenómeno apresenta.

São vários os estudos que demonstram o impacto positivo que o empreendedorismo tem no crescimento económico (e.g. Hopenhaym, 1992; Salgado-Banda, 2007). Este impacto pode ser explicado por três razões principais: em primeiro lugar, estas organizações constituem um importante mecanismo de difusão (*spillover*) do conhecimento (Lucas, 1988, 1993; Romer, 1986), apresentando a capacidade tanto para gerar novo conhecimento como para adaptar nova tecnologia e novas ideias desenvolvidas noutras organizações. Uma segunda razão que explica a influência positiva do empreendedorismo no crescimento económico prende-se com o aumento do número de empresas empreendedoras que, de acordo com Porter (1990), gera uma maior competição inter-empresarial. Por fim, as organizações geram maior desenvolvimento ao introduzirem maior variedade no mercado, potenciada pela predominância de empresas especialistas para os vários nichos de mercado.

Estas constatações têm levado muitos estudiosos a considerar o empreendedorismo como o maior motor do desenvolvimento económico e social e da geração de emprego (Sexton & Landstrom, 2000; Palma & Cunha, 2006). Dados recentes indicam que na Europa, cerca de 99,8% do tecido empresarial é constituído por pequenas e médias empresas, apresentando um contributo significativo do PIB, e geram cerca de 60% a

70% do emprego (Comissão Europeia, 2003). Em Portugal, esta percentagem é ainda maior, sendo as PME responsáveis por cerca de 75% do volume de emprego.

Perante estas evidências, o tema do empreendedorismo tem dominado o discurso político um pouco por todo o mundo. Muitas instituições e organismos, tais como a Comissão Europeia (CE) ou a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), têm introduzido na sua agenda o empreendedorismo, como uma forma de dar resposta à globalização. A título ilustrativo, salienta-se o caso da União Europeia. Na Cimeira que ficou conhecida como a Estratégia de Lisboa, que teve lugar em Lisboa, em Março de 2000, o Conselho Europeu estabeleceu o espírito empreendedor como uma das grandes prioridades, rumo ao alcance do grande objectivo para a União Europeia: tornar-se até 2010 na economia de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo (European Commission, 2000). Também, ao nível dos países esta tendência se faz sentir, patente no elevado número de governantes que instituiu um conjunto de políticas de incentivo à actividade empreendedora nos seus Países (e.g. Mueller & Thomas, 2001).

O desenvolvimento do espírito empreendedor revela-se ainda mais determinante, quando as estatísticas mostram que a atitude empreendedora, que engloba competências como a iniciativa ou a propensão para o risco, é significativamente mais baixa na União Europeia, por comparação com os E.U.A. (Comissão Europeia, 2003). Em Portugal, esta comparação é ainda mais gritante. Dados recentes do *Global Entrepreneurship Monitor* (2004) indicam que Portugal apresenta uma taxa de Actividade Empreendedora Total¹ (TEA) de 4%, o que significa que apenas 4 em cada 100 pessoas (18-64 anos) estão envolvidas no *start-up* ou na gestão de um novo negócio. Este dado coloca

¹ Índice correspondente à proporção da população adulta (18-64 anos) que participa activamente num processo de *start-up* ou na gestão de um novo negócio.

Portugal em 13º lugar entre os 16 países da União Europeia que participaram no estudo, o que vem acentuar a pertinência do estudo do empreendedorismo em Portugal.

Estas estatísticas vieram reforçar a necessidade de introduzir o empreendedorismo na esfera educativa. À semelhança do cenário que se tem vivido nos E.U.A., assistimos, recentemente, à proliferação do número de Universidades Europeias, em geral, e portuguesas, em particular, que passou a oferecer cursos e acções de formação de desenvolvimento do espírito empreendedor (Gibb, 2002). De entre os conteúdos que constam dos currículos destes programas, contam-se: *background* sobre a importância e as causas do empreendedorismo, como fazer um plano de negócios, que medidas assumir para se tornar um empreendedor (Garavan & Cinneide, 1994). Esta tendência revela o esforço que os Países da UE têm desenvolvido no sentido de incrementar o seu capital empreendedor.

Esta necessidade mostra-se ainda mais premente quando as estatísticas mostram que as grandes organizações, frequentemente assoladas por processos massivos de *downsizing*, já não conseguem assegurar o emprego para toda a vida (Hernandez, Danjou & Lye, 2002), dependendo o desenvolvimento económico e a realização pessoal da capacidade de algumas pessoas para empreender, colocando em prática as suas ideias.

Para além do desenvolvimento societal, o estudo do empreendedorismo também se revela muito profícuo para o campo organizacional, ao nível teórico e metodológico. O empreendedorismo apresenta-se como um novo *refresh* ao actual estado da arte nas ciências organizacionais. De facto, um olhar atento ao corpo teórico da gestão, da psicologia ou mesmo da sociologia permite verificar que grande parte dos estudos que o sustentam foram conduzidos em organizações que se apresentavam na fase de maturação do seu ciclo de vida, não podendo as suas conclusões serem generalizadas a organizações emergentes (Katz & Gartner, 1988).

Por outro lado, e dado que as organizações de pequena dimensão constituem espaços sociais mais flexíveis, ágeis e inovadores, encontrando-se em contacto permanente com os seus clientes (Rauch & Frese, 2000), por comparação com organizações de maior dimensão, o estudo de estratégias ou práticas de gestão inovadoras e mais eficazes encontra-se, em grande medida, facilitado. Esta simplificação advém da existência, nas organizações empreendedoras, de uma maior dinâmica entre as variáveis micro e macro organizacionais, comparativamente às organizações de maior dimensão, pelo que o estudo das organizações empreendedoras pode constituir um meio, por excelência, para a emergência de novas e renovadas teorias organizacionais.

2.2. O Empreendedorismo: Origens do Estudo

As raízes do estudo do empreendedorismo misturam-se com a própria génese da teoria económica moderna, tendo emergido no decorrer do século XVIII, em França, no seio de um grupo de célebres pensadores que a História imortalizou como o grupo dos Fisiocratas (*Physiocrats*). No âmbito desta escola, foi Richard Cantillon (1680-1734) que na sua obra *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, publicada em 1755, introduziu pela primeira vez o conceito “empreendedor” (*entrepreneur*) (e.g. Formaini, 2001; Spenger, 1960), que definiu como “aquele que compra bens numa cidade a determinado preço, com a esperança de os vender noutra cidade a melhor preço.” (Cantillon, 1755, p. 15). Desta forma, Cantillon associa o factor risco à função do empreendedor, que para além dos custos fixos da produção, tem que suportar a incerteza do preço de venda ao cliente.

Cantillon marcou ideologicamente outros pensadores de relevo, como François Quesnay (1694-1774) ou Anne-Robert Jacques Turgot (1727-1781). No entanto, é com Jean-

Baptiste Say (1767-1832) que o estudo do empreendedorismo recebe um novo fôlego. Say na sua obra *Treatise on Political Economy*, publicada em 1845, eleva o empreendedor a uma figura chave da vida política, considerando que este desempenha um papel fundamental enquanto coordenador (*coordonateur*) (Schailer, 1994) da produção e da distribuição. Influenciado pela revolução industrial, Say entende o empreendedor como uma personagem central, que reúne e combina os meios de produção que se encontram dispersos (e.g. Bruyat, 1993). Neste sentido, Say atribui ao empreendedor a nobre missão de harmonizar os três factores da produção - a terra, o trabalho e o capital - com vista a alcançar uma combinação óptima entre estes elementos. Nesta sequência, Say vem acrescentar uma dimensão de gestor e líder ao papel do empreendedor, estendendo a sua função à organização e coordenação das actividades, por um lado, e à gestão das pessoas, por outro.

Em 1871, em Viena, Carl Menger (1840-1921) funda o movimento, que ficou conhecido como a Escola Austríaca, que veio a influenciar outros pensadores de renome, como Eugen von Böhm-Bawerk (1851-1914), Friedrich von Wieser (1851-1926), Ludwig von Mises (1881-1973), Friedrich Hayek (1899-1992) ou Israel Kirzner (1930-). Inspirado pelos ideais do mercado-livre (e.g. Kiessling & Richey, 2004), Kirzner vem cortar com as ideias vigentes, ao introduzir a concepção do empreendedor como o indivíduo que está alerta para descobrir e explorar oportunidades lucrativas (Glick, 2002). De acordo com o autor, a existência destas oportunidades pode ser explicada pela natureza imperfeita do conhecimento (Deakins, 1996). Porque não existem dois indivíduos com o mesmo conhecimento acerca da economia (Hayek, 1945), o empreendedor detém informação adicional, que não é possuída por outros indivíduos, informação essa que lhe permite detectar as oportunidades existentes no mercado. Ao contrário do preconizado pelos autores até então, Kirzner (1973) defende

que ser empreendedor não requer qualquer tipo de característica especial, apenas que detenha conhecimento adicional.

Com Joseph Schumpeter (1883-1950) o estudo do empreendedorismo conhece uma expansão e uma importância global. Embora inicialmente entusiasta da Escola Austríaca, Schumpeter rompe com este movimento ao defender que a economia não pode ser conceptualizada como um sistema estático continuamente em equilíbrio. Segundo o autor, o sistema económico compreende, antes, um conjunto dinâmico de processos e funções propenso ao desequilíbrio (Jenner, 1994; O'Boyle, 1994). Os desequilíbrios na estrutura económica resultam de “novas combinações dos meios de produção” que emergem espontânea e descontinuamente no sistema, introduzindo inovação no sistema (Schumpeter, 1961). Esta capacidade para levar a cabo estas novas combinações – processo que o autor apelidou de destruição criativa (*creative destruction*) (Schumpeter, 1950) – foi designada de “espírito empreendedor” (*enterprise*) e ao indivíduo cuja função é levar a cabo estas novas combinações Schumpeter denominou de “empreendedor”. Na perspectiva deste autor, o grande motor do desenvolvimento económico é, assim, o empreendedor e a actividade empreendedora que introduzem rupturas no equilíbrio do sistema, produzindo inovação (Frank, 1998).

O estudo do empreendedorismo também conhece outros tributos vindos do outro lado do Atlântico, por autores consagrados como John Bates Clark (1847-1938), Frank Taussig (1859-1940), Herbert Davenport (1861-1931) ou Frank Knight (1885-1972), que se revelaram determinantes ao assinalar a distinção entre “risco” e “incerteza”. Nas palavras de Knight (1971) uma determinada situação envolve risco quando “a distribuição dos resultados num grupo de casos/ instâncias é conhecido (pelo cálculo *a priori*, pela estatística ou pela experiência passada)”; pelo contrário, uma situação envolve incerteza quando “é impossível formar um grupo de casos/ instâncias, porque a

situação tem um grau de unicidade muito grande” (p. 233). Os empreendedores, por deterem confiança na sua capacidade para emitir julgamentos relativamente precisos acerca do futuro - em função das suas experiências e conhecimentos - adaptam a sua conduta por forma a diminuir a incerteza inerente às situações (Knight, 1971), sendo a classe responsável, no sistema económico, por assumir riscos (Deakins, 1996; Kanbur, 1979). Esta precisão para reduzir a incerteza explica, na óptica de Knight, a taxa de sucesso que está inerente tanto à criação como ao desenvolvimento de organizações empreendedoras. Ao contrário de Schumpeter, que não adverte para a possibilidade de erro e insucesso, Knight salienta que, do elevado número de empresas que são criadas, apenas algumas sobrevivem. Knight vem, assim, introduzir a noção de erro na actividade empreendedora, chamando a atenção para o “lado negro” do empreendedorismo. Esta perspectiva veio abrir espaço para a disseminação do estudo do empreendedorismo – do empreendedor, das organizações empreendedoras e do contexto promotor do empreendedorismo – especificamente dos factores responsáveis pelo êxito deste fenómeno.

2.3. O Domínio do Empreendedorismo enquanto Campo de Estudo

O domínio do empreendedorismo enquanto campo de estudo emergiu em finais dos anos 70, enraizado em disciplinas tão variadas como a economia, a psicologia, a gestão, a sociologia ou a ciência política. Foi nos anos 80, contudo, que o campo de estudo do empreendedorismo conheceu um crescimento significativo, com a proliferação de cadeiras, cursos, centros de estudo e investigação científica um pouco pelo mundo fora (Sexton & Landstrom, 2000).

São já muitos os artigos científicos publicados sobre empreendedorismo, em jornais tão prestigiados como a *Academy of Management Journal*, a *Administrative Science Quarterly*, a *Academy of Management Review* ou a *Strategic Management Journal* (Busenitz, West III, Sheperd, Nelson, Chandler & Zacharakis, 2003). Jornais especificamente dedicados ao empreendedorismo também têm surgido, como o *Journal of Business Venturing*, o *Entrepreneurship Theory and Practice* ou o *Journal of Enterprising Culture*, o que vem demonstrar a importância que esta temática apresenta actualmente na comunidade académica.

Embora o empreendedorismo, enquanto disciplina pareça estar a amadurecer, uma análise atenta revela que as fronteiras teóricas desta área de estudo ainda não estão bem definidas. Esta disciplina tende a distinguir-se dos demais campos científicos em grande medida pelo contexto de investigação, i.e., os estudos são conduzidos em organizações recém-criadas ou em pequenas empresas (Venkataraman, 1997). Tal como enfatizado por diversos autores, o número avultado de artigos, que têm sido publicados, não tem contribuído para o desenvolvimento de uma visão coerente e unificadora sobre o fenómeno do empreendedorismo (e.g. Bruyat & Julien, 2000; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

De facto, os investigadores do empreendedorismo continuam a fundamentar as suas hipóteses e a apoiar os seus resultados nas teorias de outros campos de estudo (Sarasvathy, 2004), levando a considerar que a área do empreendedorismo continua a ser encarada como um campo de estudo com baixa legitimidade. Esta realidade levou o reputado investigador Donald Sexton (1988) a questionar-se se o campo do empreendedorismo estaria a crescer ou, apenas, a tornar-se maior (*Is the field of entrepreneurship growing or just getting bigger?*).

Para adquirir maior legitimidade, o empreendedorismo tem que reforçar a sua posição enquanto campo científico, representando uma comunidade de estudiosos com um interesse de investigação comum, delimitada por um quadro conceptual com valor explicativo (em termos de performance), preditivo (das condições de emergência) e normativo (prescritivo da melhor acção em cada circunstância) da actividade empreendedora (Amit, Glosten & Mueller, 1993). Desta forma, o domínio do empreendedorismo consegue estabelecer-se como um campo de estudo autónomo, com a sua própria base ontológica e epistemológica, distinto das demais comunidades organizacionais.

Em seguida, propõe-se discutir o estado actual da temática do empreendedorismo enquanto campo de estudo, aludindo às características que definem uma área de estudo autónoma, como o objecto do estudo e o enquadramento teórico (e.g. Low & MacMillan, 1988; Ogbor, 2000).

2.3.1) O Objecto de Estudo

O empreendedorismo tem suscitado o interesse de investigadores vindos de uma variedade de disciplinas, que têm estabelecido objectos de estudo distintos para este campo. Esta variedade está presente na multiplicidade de definições conceptuais de empreendedorismo. A tabela 1 apresenta algumas das definições que mais impacto produziram entre a comunidade que estuda o empreendedorismo.

Tabela 1: Definições do empreendedorismo

Definição de Empreendedorismo	Autores Proponentes
Forma de auto-emprego, de qualquer tipo.	Cantillon (1755)
Emergência de novas combinações entre os meios de produção que geram inovação.	Schumpeter (1934)
Identificação de oportunidades no sistema económico.	Penrose (1959)
Actividade com o objectivo de iniciar, manter e desenvolver um negócio lucrativo.	Cole (1968)
Conjunto de actividades necessárias para criar ou levar a cabo uma empresa, quando os mercados não estão estabelecidos ou bem definidos.	Leibenstein (1968)
Descoberta de uma oportunidade, a partir da antecipação das imperfeições e desequilíbrios do mercado.	Kirzner (1973)
Processo de criação de novas organizações.	Gartner (1985, 1989)
Construção de um novo negócio com a capacidade para fornecer os produtos e serviços que vão de encontro às novas necessidades.	Timmons (1989)
Envolve a mobilização de recursos para a persecução de oportunidades, que resultam na fundação de uma nova organização.	Aldrich (1990)
Processo de criação de algo diferente com valor, através da alocação do tempo e do esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais inerentes e recebendo as recompensas financeiras e a satisfação pessoal que dele resultam.	Hisrich (1990)

Desta mescla de definições, pode-se verificar que não predomina um entendimento entre os investigadores no que constitui o objecto de estudo do empreendedorismo (Gartner, 1990; Wortman, 1987). O empreendedorismo emerge como um fenómeno multifacetado, em que cada uma das definições apresentadas parece capturar apenas um único aspecto do empreendedorismo. O empreendedorismo parece, assim, englobar a criação de novas organizações (Cole, 1968; Gartner, 1985, 1989; Leibenstein, 1968), a identificação de oportunidades (Kirzner, 1973; Penrose, 1959) ou a habilidade para produzir novas combinações gerando algo de novo (Hisrich, 1990; Schumpeter, 1934).

Esta diversidade está em concordância com os estudos que têm sido conduzidos para definir empreendedorismo (e.g. Gartner, 1990; Hornaday, 1992). Gartner (1990), baseando-se na técnica de *delphi* (que, em contexto de grupo, procura comparar e direccionar os julgamentos dos peritos para um consenso sobre um tópico em particular), identificou 90 atributos diferentes para classificar empreendedorismo.

Recorrendo à técnica da análise factorial, estes 90 atributos foram reduzidos a oito temas: (1) o empreendedor, o indivíduo com características de personalidade únicas; (2) a inovação, que define o acto de fazer algo de novo, como uma ideia, produto ou tecnologia; (3) criação de uma organização, que descreve as actividades envolvidas na fundação de uma nova organização; (4) criação de valor, que vem reforçar a ideia de que o empreendedorismo cria valor na sociedade; (5) lucrativo ou não lucrativo, que vem enfatizar que nem sempre o empreendedorismo tem que gerar lucro; (6) crescimento, que indicia que o empreendedorismo implica o crescimento da organização criada; (7) unicidade, no sentido de único, diferente, singular; (8) dono-gestor, compreendendo o empreendedorismo que o empreendedor seja dono e gestor do seu próprio negócio.

Hornaday (1992), utilizando a *fuzzy set theory* (uma técnica específica para lidar com conceitos pouco precisos), identificou três dimensões do empreendedorismo: a inovação, relacionada com a capacidade para quebrar o equilíbrio por meio de novas combinações, a criação de novas organizações e a produção de lucro.

Esta diversidade de definições reflecte as diferentes sensibilidades teóricas que orientam os investigadores no empreendedorismo.

2.3.2) O Enquadramento Teórico

O campo do empreendedorismo apresenta-se como uma área multidisciplinar, para a qual confluem múltiplas disciplinas, com perspectivas e métodos distintos. Esta multiplicidade tem contribuído para a co-existência de diferentes referenciais teóricos no âmbito do empreendedorismo. Embora tal multiplicidade se possa revelar benéfica, permitindo uma maior riqueza na descrição e explicação dos fenómenos, tal não parece

estar a verificar-se na área do empreendedorismo. Alguns autores (e.g. Herron, Sapienza & Smith-Cook, 1992) têm defendido que esta diversidade tem contribuído para uma fragmentação teórica do campo, uma vez que cada disciplina tende a partilhar uma visão única do empreendedorismo, não se deixando influenciar pelas restantes perspectivas.

Esta fragmentação está patente na co-existência de duas grandes correntes distintas no estudo do empreendedorismo: uma centrada no estudo do empreendedor e uma outra centrada no contexto. As perspectivas centradas no empreendedor consideram que o desenvolvimento das organizações empreendedoras depende das características e acções levadas a cabo pelos seus fundadores (e.g. Brockhaus, 1980). As perspectivas centradas no contexto encaram a acção dos empreendedores como pouco relevante, defendendo que a selecção natural constitui o factor crítico de êxito dos novos empreendimentos (e.g. Aldrich, 1990).

Segue-se uma breve descrição de cada uma destas perspectivas e do seu papel para uma melhor compreensão do fenómeno do empreendedorismo.

2.3.2.1. Perspectivas de Estudo Centradas no Empreendedor

O estudo das características pessoais tem movido os investigadores ao longo de mais de quatro décadas, com o intuito de identificar o que distingue o grupo dos “empreendedores” dos “não empreendedores” (e.g. Gartner, 1989a; Shook, Priem & McGee, 2003).

David McClelland, prestigiado psicólogo social, marca o início desta tendência ao identificar um motivo que, quando presente em elevados níveis, estaria relacionado com o comportamento empreendedor (*entrepreneurial behavior*): a “necessidade de realização” (*need for achievement*). Na sua obra *Achieving Society*, publicada em 1961,

este autor define a necessidade de realização, representada como *n Ach*, como uma força (*drive*) que impele o indivíduo para a realização, para o alcance de um objectivo que, no contexto empreendedor, constitui um desafio para a competência do empreendedor (McClelland, 1961). Continuando os seus estudos, McClelland descreveu as pessoas com elevada necessidade de auto-realização como apresentando elevada actividade energética, responsabilidade individual, conhecimento dos resultados das acções e antecipação de futuras possibilidades e moderada propensão para o risco.

Após os estudos pioneiros de McClelland, outros se seguiram na tentativa de identificação dos traços distintivos dos empreendedores, marcando uma tendência de investigação que ficou conhecida como a abordagem centrada em traços ou, simplesmente, abordagem de traços (*trait approach*). Esta abordagem elegeu os traços de personalidade como o seu principal objecto de análise, dado se tratarem de características relativamente estáveis que permitem predizer, com algum grau de precisão, o comportamento humano (Kenrick & Funder, 1988). De entre os traços que têm sido identificados, destacam-se, a par da necessidade de auto-realização, o *locus* de controlo interno, a propensão para o risco, a auto-eficácia, a inovação ou a tolerância à ambiguidade. Segue-se a apresentação de uma tabela com alguns dos estudos que mais marcaram a abordagem de traços, tendo sido frequentemente citados pelos defensores desta corrente (tabela 2).

Traço	Autores	Amostra do Estudo	Caracterização do Empreendedor (Resultados da investigação)
Auto-eficácia	Markman, Baron & Balkin (2005)	Inventores de patentes	Elevada auto-eficácia
Autonomia	DeCarlo, J. & Lyons, P. (1979).	Mulheres que abriram o seu próprio negócio.	Maior autonomia
Necessidade de Auto-realização	Bonnett & Furnham (1991)	Adolescentes entre os 16 e os 19 anos interessados em fundar o seu próprio negócio.	Factor não significativo
Necessidade de Auto-realização	Cromie & Johns (1983)	Homens que fundaram recentemente o seu próprio negócio.	Factor não significativo
Necessidade de Auto-realização	Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese (1999)	Pessoas que fundaram negócios com menos de 50 empregados há menos de 3 anos.	Maior necessidade de auto-realização
Competitividade agressiva	Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese (1999)	Pessoas que fundaram negócios com menos de 50 empregados há menos de 3 anos.	Maior competitividade agressiva
Inovação	Carter, Gartner, Shaver & Gatewood (2003)	Empreendedores nascentes (envolvidos no processo de criação do seu negócio).	Factor não significativo
Inovação	Robinson, Stimpson, Huefner & Hunt (1991)	Pessoas que abriram o seu próprio negócio há menos de 5 anos.	Maior inovação
Inovação	Stewart Jr., Watsonb, Carlandc & Carland (1999)	Donos de pequenos negócios.	Maior inovação
5 Factores da Personalidade	Zhao & Seibert (2006)	Fundadores e gestores de pequenos negócios.	Maior conscienciosidade e abertura à experiência Menor neuroticismo e agradabilidade
<i>Locus</i> de Controlo	Rahim (1996)	Pessoas que abriram o seu próprio negócio.	<i>Locus</i> de Controlo interno
<i>Locus</i> de Controlo	Brockhaus & Nord (1979)	Pessoas que abriram o seu próprio negócio há menos de 3 meses.	Factor não significativo
Propensão para o risco	Begley & Boyd (1987);	Pessoas que abriram o seu próprio negócio.	Moderada propensão para o risco.
Propensão para o risco	Brockhaus (1980)	Pessoas que abriram o seu próprio negócio há menos de 3 meses e gestores.	Moderada propensão para o risco. Factor não significativo.
Propensão para o risco	Tan (2001)	Donos de pequenos negócios e gestores de grandes companhias	Os empreendedores têm uma maior propensão para o risco do que os

			gestores.
Tolerância à ambiguidade	Schere, J. (1982)	Fundadores de negócios.	Maior tolerância à ambiguidade.

Tabela 2: Exemplos de traços que têm sido estudados para definir o empreendedor

Da análise da tabela 2, verifica-se que, embora o número de estudos empíricos seja significativo, tal não tem contribuído para uma maior clareza e objectividade em relação ao “perfil do empreendedor” (Palma, Cunha & Lopes, 2007). Da análise comparativa dos estudos realizados, ressaltam problemas de natureza conceptual e metodológica, dos quais se destacam: 1) a utilização de diferentes definições de “empreendedor”, que tem levado à selecção de amostras heterogéneas; 2) o uso de medidas com baixas qualidades métricas e 3) a variedade, e por vezes contradição, de resultados encontrados, que não tem permitido a definição do “perfil do empreendedor”.

A definição de empreendedor que mais consenso reúne entre os investigadores interpreta-o como o fundador, dono e gestor de um pequeno negócio e cujo principal objectivo é crescer (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984). No entanto, os investigadores nem sempre parecem levar em consideração esta definição, utilizando nos seus estudos amostras tão variadas como: pessoas envolvidas num processo de criação de uma empresa (e.g. Carter, Gartner, Shaver & Gatewood, 2003); fundadores de organizações recém-criadas (e.g. Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese, 1999); fundadores de novas organizações num segmento novo (e.g. Lachman, 1980); donos de pequenos negócios (e.g. Stewart Jr., Watson, Carland & Carland, 1999); CEO das empresas listadas pelas conceituadas revistas *Inc*, *Fortune* e *Business Week* como as que mais cresceram (e.g. Forlani & Mullins, 2000); estudantes de licenciatura ou mestrado (e.g. Ciavarella, Riordan, Gatewood & Stokes, 2004); ou inventores de patentes (e.g. Markman, Baron & Balkin, 2005), apenas para dar alguns exemplos.

Em termos metodológicos, a maior parte dos estudos no âmbito da abordagem de traços tende a fazer uso de questionários (Shook e tal, 2003). Esta preferência gera alguma preocupação quando se denota que os investigadores não parecem revelar uma grande preocupação com o questionário em si, com a forma como foi administrado e nem com

as fontes de variação dos resultados (Gartner, 1989b). O baixo rigor metodológico aliado à heterogeneidade amostral dos estudos tem contribuído para a obtenção de resultados inconclusivos acerca das características que definem os empreendedores. Estas características têm levado alguns autores (Rauch & Frese, 2000) a considerar difícil a realização de uma meta-análise adequada, a qual poderia introduzir alguma clarificação acerca do perfil do empreendedor.

Das investigações realizadas, o número de traços identificados pelos autores tem-se revelado vasto e heterogêneo, não se replicando um mesmo conjunto de traços ao longo de diferentes estudos (e.g. Cromie, 2000; Danjou, 2002). Mais ainda, relativamente a uma mesma característica psicológica, têm sido encontrados resultados contraditórios. A título ilustrativo, salienta-se os resultados encontrados para a característica “propensão para o risco”. Alguns estudiosos descrevem os empreendedores como possuidores de uma elevada propensão para o risco (e.g. Chell, Haworth & Brearley, 1991; Knight, 1971). Outros autores, contudo, encontraram uma relação significativa e negativa entre a propensão para o risco e o êxito do empreendedorismo (e.g. Duchesneau & Gartner, 1990). Outros ainda (e.g. Begley & Boyd, 1987; Brockhaus, 1980) concluíram que os empreendedores de sucesso tendem a assumir um risco calculado, no sentido em que o risco maximiza o êxito do empreendedorismo até um determinado ponto, a partir do qual esta característica se torna prejudicial.

Estas dificuldades em definir um perfil uno e consistente do empreendedor levaram alguns autores a hipotetizar que talvez os empreendedores constituíssem um grupo heterogêneo e não uniforme, como até então se tinha pensado (e.g. Gartner, 1985; Sarasvathy, 2004). Como consequência, o pressuposto normativo em que o estudo do empreendedor estava envolvido começou a ser questionado, levando alguns autores a considerarem a existência não de um, mas de vários tipos de empreendedor. Esta

concepção tipológica do empreendedor atraiu, numa fase inicial, alguns adeptos, uma vez que permitia integrar a variedade de traços identificados numa teoria una e consistente, capaz de explicar e prever o empreendedorismo (Gartner, 1989b).

De entre os autores que procuraram definir tipos de empreendedores, destaca-se Miner (1997), que identificou quatro tipos de empreendedores (*personal achiever, empathic salesperson, real manager*), aos quais adicionou, posteriormente, um outro tipo (*inventor-entrepreneur*) (Miner, Smith & Bracker, 1992); Müller e Gappisch (2005), que encontraram cinco tipos de empreendedores (*creative acquirer, controlled perseverator, distant achiever, rational manager e egocentric agitator*); ou Gartner, Mitchell e Vesper (1989) que distinguiram oito tipos de empreendedores, com base em quatro dimensões (individuais, organizacionais, ambientais e de processo).

No entanto, perante a diversidade de tipos encontrados, podemos afirmar que a concepção tipológica do empreendedor não contribuiu para uma maior clarificação do perfil do empreendedor. As tipologias encontradas eram muito descritivas, mas pouco explicativas do fenómeno do empreendedorismo. Tal facto levou alguns autores a considerarem infrutíferas todas as tentativas de diferenciação entre “empreendedores” e “não empreendedores” (e.g. Cole, 1969; Sarasvathy, 2004). A par das limitações conceptuais e metodológicas já levantadas, outras de natureza epistemológica podem ajudar a explicar a razão pela qual a caracterização psicológica dos empreendedores não se revela boa preditora do empreendedorismo.

Tanto a abordagem dos traços como a abordagem tipológica tendem a assumir que os empreendedores possuem um conjunto de características de personalidade relativamente estável. Neste sentido, especialmente a abordagem de traços, tende a adoptar uma visão algo inata do empreendedorismo, considerando que os empreendedores nascem com um determinado conjunto de características que lhes permite empreender (Cunningham &

Lischeron, 1991). A abordagem dos traços, muito enraizada no mito do herói (Kets de Vries, 1985), encara os empreendedores como pessoas especiais (*great persons*), que se distinguem dos comuns dos mortais pelos traços que detêm.

Esta abordagem coloca, assim, a tónica do estudo do empreendedorismo nas características inatas do empreendedor, relegando para segundo plano o processo de criação de novas empresas ou a capacidade para identificar novas oportunidades. De facto, a maior parte dos estudos centra-se na identificação dos traços de personalidade dos empreendedores sem os relacionar, posteriormente, com a acção de empreender (Shook e tal, 2003). Os poucos estudos que enfatizaram a relação entre os traços empreendedores e a criação de novos negócios nem sempre encontraram resultados significativos, o que pode indiciar que esta relação seja moderada e/ou mediada por outras variáveis não menos cruciais, como o contexto (Rauch & Frese, 2000). Esta conclusão está em sintonia com os estudos da psicologia social e da personalidade, que têm revelado que as características de personalidade não se revelam boas predictoras do futuro comportamento dos indivíduos (e.g. Ajzen, 1991; Kenrick & Funder, 1988). Assim, a procura dos traços característicos dos empreendedores tem vindo a ser abandonada por muitos estudiosos, por considerarem que esta linha de investigação não contribua para a construção de uma teoria do empreendedorismo.

Para além da caracterização psicológica, alguns autores têm procurado o perfil demográfico do empreendedor. Das características que têm recolhido mais interesse salientam-se a educação, a idade, a experiência profissional, o *background* familiar e os valores religiosos. Alguns estudos têm encontrado uma relação positiva entre a educação e a criação de empresas (e.g. Cooper & Dunkelberg, 1987; Van de Ven, Hudson & Schroeder, 1984), verificando que os empreendedores tendem a apresentar maiores níveis educacionais, ao nível da licenciatura, mestrado ou até doutoramento.

Tal como enfatizado por Aronson (1991), os empreendedores, por comparação com os trabalhadores por conta de outrém, encaram que o investimento na educação lhes confere maior valor acrescentado. A força da relação entre a educação e o empreendedorismo é questionada quando atendemos ao estudo de Evans e Leighton (1986), que obteve uma relação fraca, no caso dos empreendedores serem homens e fortes, se os empreendedores fossem mulheres. Este estudo vem demonstrar que a educação não parece constituir um factor distintivo do empreendedorismo.

Em relação à idade, as investigações parecem mais consensuais, indicando que os empreendedores tendem a ser mais velhos do que os trabalhadores por conta de outrém (e.g. Borjas, 1986; Evans & Leighton, 1986). Numa fase inicial da carreira, as pessoas esforçam-se por adquirir *know how*, desenvolver as suas competências e criar reputação no mercado, factores estes que se mostram cruciais, posteriormente, para a criação de um negócio próprio (Aronso, 1991). Ainda assim, um estudo de Boeker (1987) revelou que a adopção de estratégias inovadoras era inversamente proporcional à idade, no sentido em que os empreendedores mais jovens detinham uma maior apetência para criar produtos/serviços novos.

Quanto à experiência e *background* familiar, os estudos (e.g. Cooper & Dunkelberg, 1987) têm demonstrado que os empreendedores tendem a apresentar experiência na mesma área de negócio em que fundem a sua própria empresa e, em geral, são filhos de pessoas que também criaram o seu próprio negócio. Também os valores religiosos cativaram o interesse dos investigadores, na tentativa de explicar o fenómeno do empreendedorismo. Inspirados pelo conceito de “ética protestante” que Weber desenvolveu no seu clássico livro *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Reynolds, 1991), alguns estudiosos procuraram relacionar este valor religioso com o empreendedorismo. Os estudos (e.g. Shane, 1996; Singh, 1985) realizados encontram

uma relação positiva entre a ética protestante e a criação de negócios próprios, que pode ser explicada pelo facto de este valor religioso incentivar o trabalho árduo, a parcimónia e o alcance de bens materiais.

A par dos estudos psicológicos, também os sociológicos têm sido alvo de críticas metodológicas, uma vez que as conclusões tendem a ser baseadas em amostras heterogêneas e com dimensões reduzidas e a fazer uso de referenciais estáticos (e.g. Low & Macmillan, 1988). Mais importante ainda, a caracterização demográfica dos empreendedores não permite criar um quadro teórico explicativo e preditivo do empreendedorismo.

O desencanto com o estudo das características psicológicas, por um lado, e o reconhecimento dos avanços da psicologia cognitiva, por outro, conduziram os investigadores para o potencial papel dos factores e processos cognitivos no empreendedorismo. Baseada na metáfora computacional, a psicologia cognitiva concebe a mente humana como um sistema de processamento de informação, responsável pela percepção, tratamento e armazenamento e uso da informação (Eysenck, 2001). Neste sentido, a psicologia cognitiva pode contribuir para uma melhor compreensão dos processos que estão subjacentes à aquisição, tratamento e uso da informação pelos empreendedores, trazendo novas luzes à problemática da distinção entre empreendedores e não empreendedores (Baron & Ward, 2004).

Um dos conceitos que mais atenção tem recebido na literatura é a “intenção empreendedora”, um estado cognitivo que direcciona a atenção, a experiência e a acção do empreendedor para a criação de um negócio próprio (Bird, 1988). Os estudos têm demonstrado que a intenção empreendedora constitui um forte preditor da decisão de criar um negócio próprio, diferenciando os empreendedores dos não empreendedores (e.g. Krueger, 2000). Outras investigações têm mostrado que as cognições relativas às

capacidades pessoais para iniciar um empreendimento estão associadas à decisão de criar uma empresa (e.g. Mitchell, Smith, Seawright & Morse, 2000) e que os empreendedores são mais propensos a usar heurísticas e a cair em erros cognitivos, que lhes permite uma maior rapidez no tratamento da informação (e.g. Baron, 1998, 2000).

A título ilustrativo, Busenitz e Barney (1997) verificaram que os empreendedores, por comparação com uma amostra de gestores, apresentavam uma maior autoconfiança, denotando uma confiança quase irrealista nas suas decisões, e um optimismo infundado. Outros estudos (e.g. Palich & Bagby, 1995; Simon, Houghton & Aquino, 2000) demonstraram que os empreendedores e potenciais empreendedores (que manifestavam uma tendência para fundar uma empresa) eram mais susceptíveis à ilusão do controlo, confiando nas suas capacidades para ganhar mesmo em situações de grande incerteza, por comparação com os não empreendedores. Estes resultados vêm na continuidade dos estudos realizados por Roese (1997) que evidenciaram que os empreendedores detêm menor probabilidade de incorrer pelo pensamento contrafactual, i.e., não tentam pensar em resultados diferentes para além daqueles que realmente ocorreram, que podem explicar a elevada tendência deste grupo para enveredar por actividades de elevado risco.

A perspectiva cognitiva do empreendedor revela um maior poder explicativo do empreendedorismo, por comparação com a abordagem de traços, ao reconhecer, em alguma medida, a importância do factor ambiental na decisão de criar uma empresa. A psicologia cognitiva procura explicar o comportamento humano por meio da interacção pessoa-meio, defendendo que a acção está dependente da cognição e da motivação, num dado contexto (Fiske & Taylor, 1984). Transpondo para o campo do empreendedorismo, em concordância com a perspectiva cognitiva, os empreendedores denotam diferenças cognitivas em relação aos não empreendedores por estarem

inseridos em contextos que maximizam a ocorrência de erros e de enviesamentos (Baron, 1998).

A perspectiva cognitiva constitui, assim, um referencial teórico mais compreensivo do empreendedorismo, ao contribuir para a desmistificação do “mito do herói”, que a abordagem de traços conferia a esta temática, e introduzindo um cariz mais processual a este campo de estudo. Mais ainda, a perspectiva cognitiva veio introduzir uma dimensão desenvolvimentista ao empreendedorismo, ao encarar os padrões do pensamento e os erros cognitivos como entidades moldáveis (O’Donohue & Krasner, 1996), e logo susceptíveis de desenvolvimento ao longo do tempo. Deste modo, a perspectiva cognitiva ajudou a impulsionar o interesse da comunidade prática pela compreensão das variáveis intervenientes no processo empreendedor, que originou uma oferta variada em cursos e formações sobre empreendedorismo.

Embora o empreendedor constitua o centro do empreendedorismo, uma vez que é ele que detecta as oportunidades de negócio e decide criar uma empresa para as explorar (Shane & Venkataraman, 2000), o ambiente tem que ser levado em conta, se pretendermos construir uma abordagem compreensiva do empreendedorismo. Em seguida, apresenta-se as principais teorias focalizadas no estudo do ambiente potenciador do empreendedorismo.

2.3.2.2. Perspectivas de Estudo Centradas no Contexto

A comunidade científica da teoria das organizações, em geral, e do empreendedorismo, em particular, foi abalada em 1977 pela publicação do artigo “A ecologia populacional das organizações” (*The population ecology of organizations*), por Hannan e Freeman, que afirmava que os estudiosos das organizações atribuíam demasiada ênfase à capacidade das organizações para se adaptarem ao meio. Em concordância com estes

autores, as organizações detêm elevados níveis de inércia, que dificultam a adaptação das organizações às mudanças do meio. Abordar o comportamento das organizações em termos de selecção, e não tanto de adaptação, é, do ponto de vista dos autores, mais adequado.

A teoria ecológica procura compreender a distribuição das organizações no ambiente e as limitações que se impõem às estruturas organizacionais em função das condições ambientais (Hannan & Freeman, 1989). Esta preocupação está na base da questão central que move a investigação neste campo de estudo: perceber porque existem tantos tipos de organizações. Baseando-se na analogia com a biologia, a teoria ecológica assenta no paradigma da selecção natural, considerando que o desempenho e, em última instância a sobrevivência das organizações, é determinada pelas características do ambiente em que estas estão inseridas (Aldrich & Wiedenmayer, 1993). É o ambiente que selecciona as organizações, seleccionando as organizações mais adaptadas, não sendo as estratégias adoptadas pelos gestores determinantes para o sucesso das organizações (e.g. Greenfield & Strickon, 1986).

Neste sentido, é o ambiente que determina as características das populações de organizações: as variações nas formas organizacionais que são adaptativas são seleccionadas; as formas organizacionais que não são adaptativas não são seleccionadas. São vários os estudos que apoiam a teoria da ecologia populacional. A título de exemplo, Nielsen e Hannan (1977) demonstraram que as características do ambiente, como o número de alunos, foram responsáveis pelo crescimento das instituições académicas estudadas. Delacroix e Carroll (1983), utilizando informação desde o século XIX, evidenciaram que a performance da indústria de jornais na Argentina e Irlanda era afectada pelas forças ambientais, especialmente pela turbulência política. Num outro estudo, Shane e Kolvereid (1995), comparando o desempenho de *start-ups* no Reino

Unido, na Nova Zelândia e na Noruega, concluíram que este dependia das condições ambientais percebidas pelos empreendedores, em termos da riqueza, da hostilidade, da volatilidade e da complexidade do mercado onde estas empresas estavam inseridas.

A teoria ecológica está centrada ao nível da análise macro-ambiental, procurando compreender a distribuição das organizações ao longo das diferentes condições ambientais e de que forma as condições ambientais limitam a estrutura das organizações. Embora a selecção também possa envolver efeitos individuais, esta teoria preocupa-se com as variações que ocorrem em relação às características morfológicas de uma população ou de um conjunto de populações (Freeman, 1982). Elegendo a “população” como o seu objecto de análise, a teoria ecológica, e parafraseando os seus principais impulsionadores (Hannan & Freeman, 1977), debruça-se sobre o nascimento, a sobrevivência e a morte das organizações de uma mesma população. Usando métodos estatísticos, os investigadores procuram examinar os nascimentos e as mortes das organizações, assim como as formas organizacionais dentro de uma mesma população, ao longo do tempo (Hannan & Freeman, 1989).

Neste sentido, a teoria ecológica pode ser encarada como um bom enquadramento para estudar as jovens empresas. Esta constatação assume uma importância ainda maior quando os dados indicam que as condições iniciais durante a fundação tendem a influenciar a organização ao longo de todo o seu ciclo de vida (Freeman, 1982). Acresce ainda, que a teoria ecológica pode revelar-se útil para o estudo do empreendedorismo ao trazer alguma luz sobre as condições ambientais que favorecem a criação e o desenvolvimento das organizações empreendedoras. Uma temática que tem sido muito pouco explorada pela abordagem psicológica do empreendedorismo (e.g. Aldrich, 1990).

Da análise da literatura ressaltam duas importantes contribuições da teoria ecológica para o campo do empreendedorismo: a identificação das condições ambientais facilitadoras da criação de novas empresas e as condições responsáveis pela morte das empresas recém-criadas. Estudos recentes (e.g. Aldrich, 1990) indicam que as condições ambientais que facilitam a emergência de novas organizações podem ser agrupadas em três: intra-população, inter-população e institucional. O nascimento de novas empresas está dependente do número de nascimentos e de mortes numa mesma população, mostrando-se a relação entre estas variáveis curvilínea. O aumento do número de empresas recém-formadas ou que falham tende a incentivar a criação de novas empresas até um valor a partir do qual estes números se revela desencorajador de novos empreendimentos (e.g. Delacroix & Carroll, 1983).

Também a densidade, em termos do número de empresas que existe dentro de uma população, influencia a taxa de formação de novas empresas, tanto positiva, como negativamente. O crescente aumento do número de empresas recém-criadas tende a desafiar as empresas já instaladas e a promover as redes sociais, contribuindo para o aumento da legitimidade das novas entidades organizacionais (Aldrich, 1990). O aumento da densidade populacional pode, de igual modo, influenciar negativamente o nascimento de novas organizações, ao promover a competição inter-empresarial pelo acesso aos recursos (e.g. conhecimento, recursos humanos, clientes) essenciais à plena actividade das empresas (Hannan & Freeman, 1987).

Em termos inter-populacionais, destacam-se as relações que se estabelecem entre empresas, baseadas na competição – que promove a luta pelos recursos – no mutualismo ou na cooperação – que favorece o desenvolvimento da confiança entre as empresas envolvidas (e.g. Zucker, 1986). Dos factores institucionais, ressaltam as forças

políticas (e.g. Stinchcombe, 1965) ou a cultura, que influenciam a forma como os empreendedores interpretam o seu ambiente, em termos de oportunidades de negócio.

A teoria ecológica apresentou, de igual modo, uma importante contribuição para o estudo do empreendedorismo ao evidenciar que as organizações recém-formadas detêm uma maior propensão para morrer do que as organizações mais velhas, um fenómeno que ficou conhecido como a responsabilidade dos mais novos (*liability of newness*) (Stinchcombe, 1965). De entre os factores apontados para explicar este fenómeno, a falta de legitimidade externa tem sobressaído como um dos mais preponderantes.

Tal como demonstrado num estudo conduzido por Singh, Tucker e House (1986), as empresas recém-formadas não detêm uma rede de contactos suficientemente ampla que lhes confira poder no mercado, tal como as empresas que estão implementadas há mais tempo no mercado, o que lhes dificulta o acesso a determinados recursos. Aldrich e Fiol (1994) vão mais longe ao afirmar que o elevado risco do fracasso das *start-ups* se deve à baixa legitimidade cognitiva, relacionada com o conhecimento sobre a nova actividade e com o que é necessário efectuar para ser bem sucedido; e à baixa legitimidade sociopolítica, dado o baixo valor que os grupos de interesse, os líderes de opinião e o público em geral atribuem ao novo empreendimento.

Alguns autores, contudo, têm questionado a “responsabilidade dos mais novos”, defendendo que a relação entre a morte de empresas recém-formadas e a idade é curvilínea. Estudos reralizados mostram evidências que o risco do fracasso das empresas recém-criadas no período imediatamente a seguir à sua fundação é baixo, na medida em que estas conseguem sobreviver com base no *stock* de recursos que conseguiram angariar (e.g. capital de risco, empréstimos bancários). Neste sentido, as elevadas taxas de mortalidade de organizações empreendedoras ocorrem alguns anos após a sua fundação, um fenómeno que ficou descrito na literatura como

“responsabilidade dos adolescentes” (e.g. Fichman & Levinthal, 1991; Levinthal & Fichman, 1988). Perante as evidências empíricas que apoiam tanto a “responsabilidade dos mais novos” como a “responsabilidade dos adolescentes”, alguns autores avançaram que, a explicação para as elevadas taxas de mortalidade entre as organizações empreendedoras residia não tanto na idade da empresa, mas sim na inércia estrutural, que limitava a capacidade das organizações empreendedoras para responderem às mudanças do meio (e.g. Hannan e Freeman, 1977; Ingram, 1993).

Da discussão dos factores ambientais que são responsáveis pela morte das organizações empreendedoras ressaltam alguns planos de acção que as organizações podem adoptar por forma a evitar o fracasso prematuro. As organizações recém-formadas podem mobilizar esforços no sentido de estabelecer acções colaborativas, que facilitem a partilha de recursos, e que posteriormente podem evoluir para alianças estratégicas, consórcios ou associações (e.g. Aldrich & Fiol, 1994). As novas organizações podem, ainda, beneficiar da convergência das suas estruturas com formas organizacionais dominantes e inovadoras, mas já aceites socialmente (e.g. Anderson & Tushman, 1990). Em concordância com a teoria ecológica, a sobrevivência e o crescimento das organizações recém-criadas são determinadas pela selecção ambiental. As mudanças tecnológicas e demográficas vão gerando novas concentrações de recursos internos e de redes externas que dão origem aos *designs* organizacionais dominantes. São estes *designs* que vão sendo seleccionados pelo meio, como se tratando das formas organizacionais mais ajustadas. Os empreendedores até podem desenvolver e implementar estratégias, mas estas não determinam, directamente o desempenho da organização. Os empreendedores são, eles próprios, seleccionados pelo ambiente.

Embora a teoria ecológica constitua um referencial teórico interessante para analisar as taxas de nascimento e de morte das organizações recém-criadas, depara-se com várias

limitações que condicionam o seu poder explicativo e preditivo do empreendedorismo. Em primeiro lugar, esta situa-se ao nível de análise da população, preocupando-se com a sobrevivência de uma forma organizacional numa ou várias populações, e não com uma organização em particular. As predicções aplicam-se, assim, à população, e não à organização individual (e.g. Carroll & Khessina, 2005), o que limita a intervenção no campo do empreendedorismo. Em segundo, a teoria ecológica trata as organizações como caixas negras (e.g. Bygrave & Hofer, 1991), não contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o modo de funcionamento e adaptação das organizações. Em terceiro, ao conceder menor importância à acção do empreendedor, esta teoria peca por ser demasiado determinista, considerando que ao empreendedor, apenas cabe a capacidade para criar o seu negócio no momento certo, i.e., quando as condições ambientais propícias estão reunidas (e.g. Rauch & Freese, 2000).

2.3.2.3. Em Busca de uma Perspectiva Integrativa

Perante as limitações da teoria ecológica, por desprezar o papel do empreendedor no desenvolvimento de um novo negócio, e da abordagem pessoal do empreendedor, por negligenciar as condições ambientais onde as novas organizações são implementadas, vários autores se insurgiram defendendo, simultaneamente, a importância do empreendedor e do meio no empreendedorismo.

A partir do final dos anos 70, em paralelo ao campo do empreendedorismo, a perspectiva contingencial começa a afirmar-se nas ciências organizacionais, pela mão de investigadores proeminentes como John Child (1974) ou Miles e Snow (1978). Esta perspectiva vem advogar que o desempenho das organizações depende da interacção entre a estratégia adoptada e o meio onde a organização está inserida. A estratégia que os gestores, conscientemente, definem para a sua empresa, que julgam ser a mais

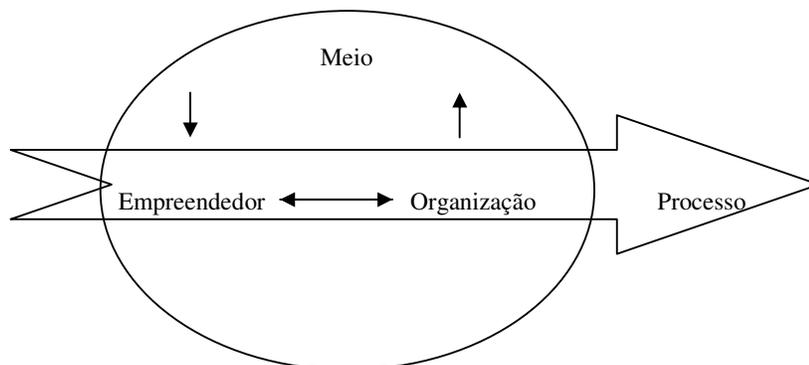
adequada num dado ambiente, influencia os resultados posteriores da organização. Vários estudos encontraram evidências para esta perspectiva conciliadora, tendo concluído que a relação entre a estratégia adoptada e o desempenho da empresa é moderada pelas características do ambiente, como a estrutura (emergente, estável ou maduro) ou a incerteza do mercado (e.g. Prescott, 1986; Zeithaml, Anderson & Paine, 1981). Estes estudos vêm apoiar o impacto do ajustamento entre a estratégia e o ambiente nos resultados organizacionais, considerando que o desempenho é tanto maior quanto mais elevado for o ajustamento entre a estratégia e o contexto onde a organização está inserida.

Também no campo do empreendedorismo tem vindo a ser obtido suporte empírico para a perspectiva contingencial (e.g. Sandberg & Hofer, 1987; Tsai, MacMillan & Low, 1991). Ambos os estudos encontraram evidências que o ajustamento entre a estratégia e o ambiente era um melhor preditor do desempenho das empresas recém-criadas do que cada um destes factores em isolado. O desenvolvimento das organizações empreendedoras está, assim, dependente da capacidade dos empreendedores para avaliar as capacidades organizacionais internas e as condições do ambiente externo, por forma a implementar as estratégias mais eficazes (e.g. Vesper 1980).

Alguns autores vão ainda mais longe, ao introduzir uma lógica dinâmica ao conceito de ambiente. Num estudo realizado na indústria dos semi-condutores, Tushman e Anderson (1986) concluíram que as discontinuidades tecnológicas introduzidas no mercado pelas novas empresas obrigavam a uma mudança radical das competências das organizações, o que aumentava a incerteza do meio. Este estudo vem demonstrar que os empreendedores podem mudar e/ou construir o ambiente em que estão inseridos, por forma a retirar maior vantagem das oportunidades.

A abordagem integrativa constitui, assim, uma síntese entre a abordagem centrada no empreendedor e a teoria ecológica, considerando a influência que as características exercem nas organizações recém-criadas e, simultaneamente, a agência do empreendedor para aproveitar e rentabilizar as oportunidades existentes. Esta abordagem vem, assim, tornar explícito que a criação de novos negócios é um fenómeno multidimensional, envolvendo o empreendedor, o ambiente, a organização criada e o processo de descoberta e exploração de uma oportunidade de negócio (e.g. Gartner, 1985). Cada uma destas dimensões explica apenas uma parte do fenómeno, pelo que para se compreender o empreendedorismo como um todo é necessário atender a todas estas dimensões em simultâneo (e.g. Bruyat & Julien, 2000) (figura 1).

Figura 1: O processo empreendedor. Baseado em Bruyat e Julien (2000) e Gartner (1985)



Assumindo uma abordagem mais integrativa, o empreendedorismo passa a ser considerado como o processo segundo o qual o empreendedor analisa o meio, identifica uma oportunidade de negócio e decide explorá-la criando uma organização. Esta descrição, em concordância com os estudiosos mais proeminentes (e.g. Gartner, 1989a; Shane & Venkataraman, 2000), constitui um passo em frente no estudo do empreendedorismo, ao encarar este fenómeno como um conjunto de actividades iniciadas pelo empreendedor que culmina na exploração de uma oportunidade de negócio. A abordagem comportamental revela-se muito vantajosa para o campo do empreendedorismo.

Em primeiro lugar, o comportamento empreendedor, em termos do que o empreendedor realmente faz para criar e desenvolver a sua organização, constitui a verdadeira essência do empreendedorismo (Covin & Slevin, 1991). O perfil psicológico ou as condições favoráveis do meio aumentam a probabilidade, mas não garantem a identificação e decisão de exploração de uma nova oportunidade. Só as acções do empreendedor ou da organização permitem avaliar se se está perante o empreendedorismo. Em segundo lugar, a análise do comportamento introduz uma maior objectividade no campo do empreendedorismo, uma vez que os comportamentos são, por comparação com outras características, melhor observáveis e mensuráveis (Boyatzis, 1982). Logo, a observação, a avaliação e a predição do empreendedorismo encontra-se facilitada, o que permite uma compreensão mais aprofundada deste fenómeno (Palma, Cunha & Lopes, no prelo).

Em tom de sistematização, podemos afirmar que o estudo do empreendedorismo segundo a perspectiva integrativa contribui para uma melhor compreensão deste fenómeno, na medida em que introduz uma visão mais global, completa e científica do empreendedorismo. Desta forma, está-se a caminhar no sentido da construção de um referencial teórico capaz de explicar e prever o fenómeno do empreendedorismo.

Seguindo esta abordagem teórica, vale a pena revistar o objecto de estudo do empreendedorismo.

2.3.3) Revisitando o Objecto de Estudo

Numa tentativa de delimitar de forma clara e precisa a actividade empreendedora, Venkataraman (1997) procedeu a uma extensa análise da literatura e avançou com uma concepção que tende a constituir actualmente a definição mais comumente aceite na

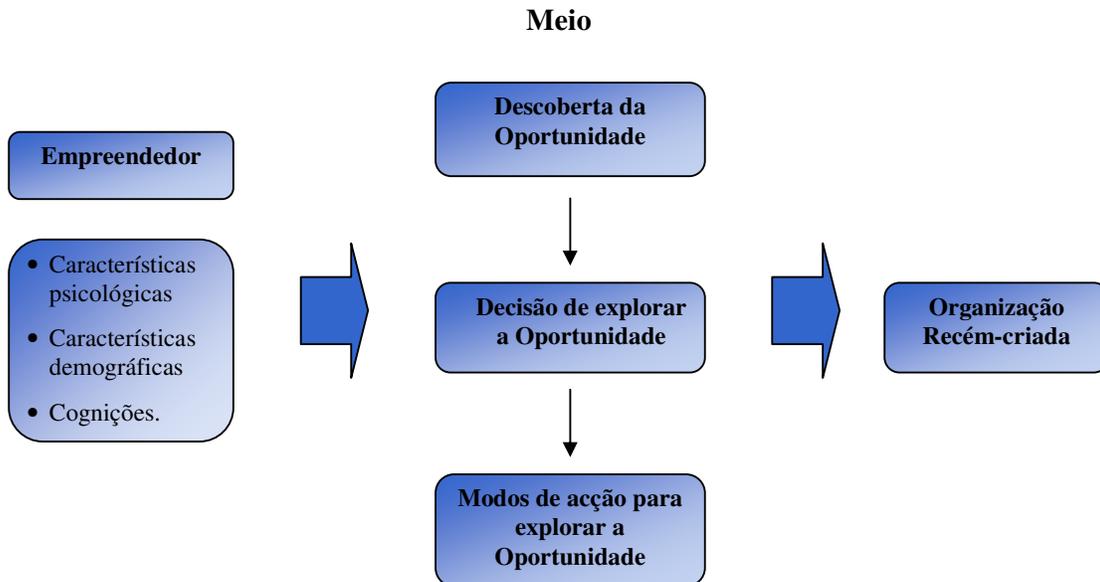
comunidade científica (e.g. Baron, 2002; Shook, Priem & McGee, 2003). De acordo com este autor, o campo de estudo do empreendedorismo compreende a análise científica do “como”, “por quem” e “com que efeitos” as oportunidades para criar futuros produtos/ serviços são descobertas, avaliadas e exploradas. Esta definição vem colocar a ênfase no indivíduo empreendedor em interação com o seu meio, especificamente nas suas actividades de descoberta, avaliação e exploração de uma oportunidade

Algumas implicações para o estudo do empreendedorismo sobressaem desta orientação conceptual. Num primeiro plano, esta definição assume, explicitamente, uma perspectiva comportamental, focando o comportamento dos empreendedores na descoberta, avaliação e exploração de oportunidades. Num segundo plano, o campo do empreendedorismo encarna uma abordagem integradora, atendendo ao empreendedor, às variáveis contextuais, ao processo de descoberta e exploração de uma oportunidade e à nova organização criada. Em terceiro, em concordância com Venkataraman, o empreendedorismo não se limita à criação de novas organizações, envolvendo comportamentos anteriores - de monitorização do meio e detecção de oportunidades - e posteriores - de exploração e rentabilização dessas oportunidades. Em quarto lugar, esta definição de Shane e Venkataraman vem redireccionar o estudo do empreendedorismo para as questões que envolvem o processo de identificação e exploração de oportunidades, afastando-se do estudo de teorias e questões de outras áreas do saber. Assim, está-se a progredir no sentido da construção de um referencial teórico para a explicação e predição do empreendedorismo.

Desta definição proposta por Venkataraman ressaltam três focos de estudo do empreendedorismo: 1) as oportunidades - porquê, quando e como são descobertas; 2) os empreendedores - porquê, quando e como algumas pessoas, e não outras, identificam e

decidem explorar as oportunidades; 3) os modos de acção usados para explorar as oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000). A compreensão do fenómeno do empreendedorismo envolve, assim, a análise da dinâmica entre os seus elementos, tal como demonstrado na figura 2.

Figura 2: O fenómeno do empreendedorismo. Baseado em Shook, Priem & McGee (2003).



Importa, em seguida, analisar como se processa o fenómeno do empreendedorismo, em termos da interacção entre os seus elementos. Para além do empreendedor e do contexto, já anteriormente abordados, o empreendedorismo implica a descoberta, decisão e modos de exploração das oportunidades.

“Oportunidade”, nas palavras de Cassan (1982), designa a situação em que novos produtos, serviços, materiais ou métodos podem ser introduzidos e vendidos a preços superiores aos seus custos de produção. No entanto, as oportunidades empreendedoras distinguem-se das meras oportunidades de lucro, uma vez que requerem não apenas a optimização, mas a descoberta de novas relações de tipo meio-fim (Kirzner, 1997). Neste sentido, por envolverem maior inovação, as oportunidades empreendedoras envolvem maior incerteza (Lee & Venkataramen, 2006).

As oportunidades podem manifestar-se numa variedade de formas. Na literatura, encontram-se três formas de categorizar as oportunidades: 1) pelo *locus* da mudança que gera as oportunidades; 2) pelas próprias formas das oportunidades; 3) e pelo iniciador da mudança (Eckhardt & Shane, 2003). Schumpeter (1934) sugeriu que as oportunidades podem ser geradas a partir da descoberta de novos produtos ou serviços, novos mercados, materiais, métodos de produção ou formas de organização. As formas de oportunidades podem variar em função das assimetrias em relação à informação que as pessoas detêm do mercado, ou mais especificamente do conhecimento aprofundado que os empreendedores possuem relativamente às preferências dos clientes (e.g. Kirzner, 1997) ou às necessidades de determinados nichos de mercado (Christensen & Bower, 1996). Por último, o actor que inicia a mudança que leva à descoberta de oportunidades empreendedoras pode compreender entidades não comerciais, como o Governo ou as Universidades; entidades comerciais já existentes numa dada indústria, como clientes ou fornecedores; ou novas entidades comerciais, como empreendedores independentes (Klevorich, Levin, Nelson & Winter, 1995).

Depois de definidas as oportunidades, importa perceber como são descobertas. A descoberta de oportunidades foi durante um longo período de tempo abordada em termos económicos, considerando os estudiosos que os empreendedores eram capazes de reconhecer oportunidades por terem acesso a mais informação (e.g. Kirzner, 1979). A informação não se encontra igualmente distribuída entre a população (e.g. Hayek, 1945), em virtude das circunstâncias de vida e da especialização de cada pessoa. Os empreendedores detêm mais informação sobre a sub-utilização dos recursos, as novas tecnologias ou as mudanças na regulamentação vigente na sua área de *expertise*, o que lhes facilita a descoberta de uma nova oportunidade (Venkataramen, 1997). Nesta continuidade, Shane (2000), com base na análise de oito estudos de casos de empresas

recém-criadas, veio defender que a descoberta de oportunidades advinha da informação que os empreendedores já possuíam. O autor concluiu, ainda, tal como Heyek, que são as diferenças, em termos da distribuição da informação na população, que explicam o empreendedorismo.

Para além das diferenças de informação, outras teses têm sido levantadas para explicar a capacidade dos empreendedores para detectarem oportunidades. Baseados no estudo das cognições, estudos recentes vieram tornar saliente que os empreendedores revelam uma elevada capacidade de alerta para novas oportunidades, dedicando mais tempo à busca de ideias, mudanças e desequilíbrios no mercado (Busenitz, 1996; Kaish & Gilad, 1991). Influenciados pelo conceito de “alerta” desenvolvido por Kirzner (1979), Gaglio e Katz (2001) designaram esta capacidade dos empreendedores para estar alerta a novas oportunidades de “alerta empreendedor”, que lhes possibilita a detecção de informação nova e a acomodação dos seus esquemas cognitivos a essa mesma informação, facilitando o pensamento “fora da caixa”. Com base na teoria do foco regulatório (*regulatory focus theory*) da psicologia cognitiva, que distingue dois tipos de foco - promotor, que visa o alcance de resultados positivos; e o evitante, que tem como objectivo evitar a ocorrência de resultados negativos - Baron (2002) hipotetiza que os empreendedores tendem a adoptar o foco promotor, que os leva em busca de novas oportunidades.

Embora a nossa discussão tenha feito uso de termos como “descoberta”, “identificação” ou “reconhecimento”, tal não significa que as oportunidades constituam entidades que objectivamente existem no meio, estando à espera de ser encontradas pelos empreendedores. Cada vez mais os estudiosos do empreendedorismo tendem a partilhar uma perspectiva construtivista, defendendo que os empreendedores criam as oportunidades, através do desenvolvimento de expectativas sobre o valor de mercado

dos produtos ou serviços no futuro (e.g. Chilles, Bluedorn & Gupta, 2007; Kaish & Gilad, 1991). A título ilustrativo, salienta-se o estudo de Baker e Nelson (2005), que demonstrou como alguns empreendedores foram capazes de construir oportunidades e gerar valor a partir de contextos pobres em recursos (e.g. exploração de um terreno tóxico). É por esta razão que a emergência de oportunidades está envolta em incerteza, mesmo quando os empreendedores detêm muita informação e desenvolveram o alerta empreendedor (e.g. Busenitz et al, 2003; Lee & Venkataramen, 2006).

Depois de descoberta a nova oportunidade, para estarmos perante um fenómeno de empreendedorismo, o empreendedor tem que decidir explorar essa oportunidade. A decisão de explorar uma oportunidade está dependente da oportunidade em si, no sentido em que o empreendedor tem que acreditar que o valor resultante será maior do que os custos envolvidos na exploração (e.g. Schumpeter, 1950; Shane & Venkataraman, 2000).

Para além da natureza da oportunidade, as diferenças individuais também ajudam a explicar a decisão de exploração de uma oportunidade. Alguns estudos (e.g. Simon, Houghton & Aquino, 1999) têm demonstrado que os fundadores de novas empresas, mais do que apresentarem uma elevada propensão para o risco, tendem a perceber o risco associado à criação de um novo negócio como mais reduzido. Tal ocorre, na medida em que os empreendedores tendem a sobrevalorizar as suas probabilidades de sucesso em relação à exploração de uma nova oportunidade (Cooper, Woo & Dunkelberg, 1988). Outras variáveis, como a auto-eficácia, também influenciam a decisão de montar um novo negócio. Chen, Greene e Crick (1998) evidenciaram que os indivíduos com maior auto-eficácia empreendedora, i.e., que acreditavam que eram capazes de ser bem sucedidos no desempenho do papel de empreendedor (que

compreendia a coordenação de actividades ligadas à gestão, marketing, inovação e controlo financeiro) demonstravam maior intenção em iniciar um negócio próprio.

Depois de tomada a decisão, os modos de acção para explorar a oportunidade envolvem a criação de uma nova organização e a gestão da mesma (Shane & Venkataraman, 2000). A literatura revela-se relativamente rica no que toca às actividades empreendedoras que têm lugar na fase inicial do novo negócio (e.g. planeamento, *networking*, venda, captação de recursos). No entanto, e pensando na definição de empreendedorismo proposta por Venkataraman, poucos são os estudos que se debruçam sobre o “porquê, quando e como” é que o empreendedor desempenha essas actividades (Shook et al, 2003).

Um estudo longitudinal realizado por McCarthy, Schoorman e Cooper (1993) identificou a escalada de empenho (*escalation of commitment*) como um importante preditor da exploração de oportunidades. Os autores verificaram que os empreendedores que já tinham iniciado o seu negócio estavam mais empenhados em expandi-lo, por sentirem que já tinham investido muito para deitar tudo a perder. Um outro estudo (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995) revelou que as empreendedoras do sexo feminino que sempre desejaram montar um negócio próprio se mostraram mais persistentes na execução das actividades empreendedoras, do que os empreendedores masculinos que não partilhavam desta motivação.

O campo do empreendedorismo, ao contemplar o processo de identificação e exploração de uma nova oportunidade, o empreendedor, a organização recém-criada e o contexto tem contribuído para a geração de teoria melhor preditora deste fenómeno. Mais recentemente, alguns autores têm chamado a atenção para a necessidade de o campo do empreendedorismo incluir uma orientação para a criação de valor.

2.4. O Empreendedorismo e a Criação de Valor

A globalização, ao criar uma envolvente cada vez mais competitiva e incerta (e.g. Ireland & Hitt, 1999), tem vindo a colocar grandes desafios às organizações empreendedoras. Às organizações recém-criadas não basta identificar e explorar oportunidades empreendedoras. Estas organizações têm que ser capazes de criar valor para a sociedade. No entanto, para criarem valor, as organizações empreendedoras têm que agir estrategicamente (e.g. Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). É neste sentido, que o campo do empreendedorismo pode beneficiar do estabelecimento de uma ligação com a gestão estratégica (Meyer, Neck & Meeks, 2002), com vista ao desenvolvimento de organizações empreendedoras mais estratégicas, i.e., geradoras de mais valor para a sociedade.

2.4.1) O Empreendedorismo Estratégico

Durante os anos 60, perante o reconhecimento da importância de criar valor na sociedade, a gestão estratégica começou a emergir nas escolas de gestão. No entanto, é a partir dos anos 80 que esta área de estudo começa a ganhar relevo teórico e empírico (e.g. Hitt & Ireland, 2000). A gestão estratégica pode ser definida como a disciplina que aglomera o conjunto de decisões e acções, com vista à obtenção de vantagem competitiva e de retornos do investimento acima da média (*above-average returns*) (Hitt et al., 2001). A vantagem competitiva resulta de uma diferença entre o valor que os consumidores atribuem a um produto ou serviço, por relação com o da concorrência (Duncan, Ginter & Swayne, 1998). As acções estratégicas visam, assim, a

implementação de estratégias que promovam a melhoria do desempenho organizacional (Dyer & Singh, 1998), com vista a uma maior vantagem competitiva.

O empreendedorismo, por seu turno, compreende o processo de identificação e exploração de novas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000). As acções empreendedoras envolvem a criação de novos recursos ou de novas combinações entre recursos para desenvolver e comercializar novos produtos, entrar em novos mercados ou satisfazer novos consumidores (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001).

São várias as diferenças que separam o empreendedorismo da gestão estratégica. O empreendedorismo tem explorado as organizações recém-criadas e as pequenas empresas, ao passo que a gestão estratégica se tem concentrado nas grandes empresas. Os estudiosos do empreendedorismo têm enfatizado a criação de novas organizações, procurando determinar os factores que levam à identificação de novas oportunidades e à decisão de exploração dessa oportunidade. Os defensores da gestão estratégica têm-se focalizado sob os factores que promovem a competitividade das organizações. De outro modo, o empreendedorismo debruça-se sob a criação de produtos e serviços, enquanto a gestão estratégica procura obter vantagem competitiva dos produtos e serviços já criados (Hitt & Ireland, 2000).

Embora distintas, as actividades estratégicas e empreendedoras podem, assim, ser consideradas complementares. A gestão estratégica implica a escolha da estratégia que mais vantagem competitiva gera para a organização (Hitt et al., 2001). Logo, as oportunidades empreendedoras podem constituir alternativas de escolha, cabendo à gestão estratégica decidir aquela que gera mais lucro para a organização (Ireland et al., 2001). Por meio da gestão estratégica, os empreendedores podem, assim, investir nas oportunidades que geram mais vantagem competitiva para a organização.

A integração entre o empreendedorismo e a gestão estratégica pode revelar-se benéfica para ambas as disciplinas, contribuindo para tornar as organizações maduras mais empreendedoras e inovadoras, e as organizações recém-formadas mais competitivas e eficazes. É neste enquadramento que emerge o empreendedorismo estratégico, que envolve tanto as actividades de “identificação de novas oportunidades”, como as actividades de “obtenção de vantagem competitiva” (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002). De facto, é através da combinação eficaz entre a “identificação de novas oportunidades” e a “obtenção de vantagem competitiva” que as organizações conseguem gerar valor (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Neste sentido, o empreendedorismo estratégico visa a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras com o intuito de criar valor para as organizações (Hitt et al., 2002). Por outras palavras, o propósito do empreendedorismo estratégico é criar, continuamente, vantagem competitiva para as organizações, que leva à máxima criação de valor.

O empreendedorismo estratégico tem apresentado implicações profundas para o estudo do empreendedorismo, direccionando o foco do estudo para o desempenho das organizações empreendedoras. De facto, uma análise à literatura revela que o estudo da performance tem vindo a constituir um tema central no empreendedorismo (e.g. Cliff, 1998; Meyer, Neck & Meeks, 2002). Mais ainda, Venkataraman, em 1997, chamou a atenção para a necessidade de considerar a criação de valor como a variável dependente do empreendedorismo.

É neste contexto que o foco de estudo do empreendedorismo deixa, progressivamente, de estar focalizado na criação de novas organizações, direccionando-se antes para o crescimento das organizações. De facto, durante o final dos anos 80 e o início dos anos 90, por influência de diversos autores de renome (e.g. Gartner, 1985, 1989; Katz & Gartner, 1988), as investigações sobre empreendedorismo estiveram muito alicerçadas

na criação de novas organizações, procurando determinar os factores responsáveis pela emergência de novos empreendimentos (e.g. Shaver & Scott, 1991). O desenvolvimento do empreendedorismo estratégico vem introduzir mudanças substanciais no estudo do empreendedorismo, ao realçar a necessidade de gerar valor para a organização e para a sociedade, quando as estatísticas mostram que as organizações recém-criadas revelam uma elevada tendência para abrir falência durante os primeiros anos de vida (e.g. Cooper, Woo & Dunkelberg, 1989; Stinchcombe, 1965).

Como consequência, os estudiosos do empreendedorismo começam, assim, a direccionar a sua atenção para a análise das variáveis e dos processos envolvidos no crescimento das organizações recém-criadas (e.g. Arbaugh & Camp, 2000; Birley & Westhead, 1990). O foco do empreendedorismo centra-se, então, no estudo das variáveis e dos processos que distinguem as organizações recém-criadas que crescem anualmente daquelas que não são capazes de crescer. Para além da mudança do foco de estudo, o desenvolvimento do empreendedorismo estratégico introduziu outras duas transformações determinantes no campo do empreendedorismo.

Em primeiro lugar, os critérios de sucesso do empreendedorismo passaram a ser mais selectivos e diferenciadores, deixando os empreendedores de constituir um grupo homogéneo (e.g. Baum & Locke, 2004; Delmar & Shane, 2006). O êxito deixa de estar assente na capacidade de criar uma empresa, que levava a considerar todos os empreendedores como pessoas bem sucedidas. Com base nos níveis de crescimento das organizações recém-formadas, torna-se possível distinguir os empreendedores de maior êxito dos empreendedores de menor êxito, o que permite aproximar da construção de um quadro teórico melhor explicativo e preditivo do fenómeno do empreendedorismo.

Em segundo, com base no refinamento da distinção entre “criação” e “crescimento” das organizações, o empreendedorismo passa definitivamente a ser encarado como um

processo que decorre numa sequência de actividades que se inicia com a intenção de fundar um negócio (fase pré-arranque); passa pela constituição do negócio propriamente dito, que compreende os primeiros doze ou vinte e quatro meses de vida da nova organização (fase de arranque); e culmina no crescimento da organização recém-criada (fase pós-arranque) (e.g. Baron, 2002). De facto, até então, muitos investigadores influentes (e.g. Gartner, 1985) consideravam que o empreendedorismo se cingia, somente, à criação de novas empresas; pelo que, a partir do momento em que a nova organização estava criada, tal deixava de constituir objecto de estudo do empreendedorismo. Ao colocar a tónica no crescimento das organizações recém-criadas, o empreendedorismo adquire uma dimensão temporal, como um fenómeno que se desenrola no tempo e envolve uma sequência de actividades (figura 3).

Figura 3: O processo empreendedor. Baseado em Baron (2002)



Em seguida, apresenta-se uma breve síntese acerca do estado da arte, no âmbito do estudo do crescimento das organizações recém-formadas.

2.4.2) Organizações Empreendedoras que Crescem

A diferenciação entre organizações empreendedoras de maior êxito e organizações empreendedoras de menor êxito tem levado muitos autores a centrarem a sua atenção no crescimento organizacional (e.g. Gundry & Welsh, 2001; Siegel, Siegel & MacMillan, 1993). O enfoque no crescimento organizacional implica uma mudança no estudo do empreendedorismo, muito para além da mera sobrevivência organizacional (Zimmerman & Zeitz, 2002). A diferenciação entre desempenhos ganha

sustentabilidade, deixando o sucesso das organizações de estar alicerçado na mera sobrevivência, para estar alicerçado no desempenho organizacional. Esta mudança é ainda mais importante quando os estudos mostram que a sobrevivência e o crescimento detêm diferentes antecedentes, tanto no caso das grandes organizações (e.g. Delios & Beamish, 2001), como também no caso das organizações empreendedoras (e.g. Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006). Desta forma, o estudo do crescimento, em vez da sobrevivência, pode trazer novas luzes sobre o êxito das organizações empreendedoras.

A diferenciação entre performance e crescimento tem-se revelado difícil de conceptualizar, considerando alguns autores, inclusivamente, que falta um enquadramento rigoroso capaz de distinguir estes dois conceitos (e.g. Kimberly, 1979; Davidsson & Wiklund, 2000). Um olhar atento à literatura revela que o desempenho das organizações empreendedoras tende a ser operacionalizado segundo dois índices: o total das vendas e o lucro (média do retorno das vendas) (e.g. Schrader, 2001). O crescimento integra uma dimensão temporal, baseando-se na análise comparativa do desempenho ao longo do tempo (em pelo menos dois momentos no tempo) (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003).

Na literatura, podemos encontrar uma multiplicidade de concepções de crescimento que vêm colocar dificuldades à operacionalização deste conceito. A título ilustrativo, Penrose (1959) define crescimento de uma empresa como um aumento do valor dos seus recursos produtivos. Kirzner (1985) vê o crescimento como reflectindo os ganhos em termos de performance no mercado. Para Smitt, Mitchell e Summer (1985), o crescimento está associado à capacidade para resolver os problemas típicos de um dado estágio, capacidade esta que eleva a organização para um estágio de desenvolvimento mais complexo e exigente.

As várias definições que se encontram na literatura podem ser agrupadas em duas categorizações distintas de crescimento. De um lado, o crescimento tende a ser definido como um “aumento em quantidade” (*change in amount*), em termos de resultados, como vendas ou número de empregados (e.g. Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). Mais recentemente, o crescimento tem vindo a ser conceptualizado como um processo de desenvolvimento (*growth as a process*) que se desenrola no tempo, que leva a um aumento no tamanho ou a uma melhoria de qualidade, sendo acompanhado de mudança das características da própria organização (e.g. Quinn & Cameron, 1983; Smitt, Mitchell & Summer, 1985). Segundo esta perspectiva, importa perceber quais as mudanças que ocorrem na organização como consequência do desenvolvimento organizacional. O crescimento é, assim, examinado como variável independente, procurando os autores determinar os efeitos que este apresenta para a organização como um todo.

Cada uma destas duas categorizações reflecte um enquadramento teórico distinto, com implicações distintas para a operacionalização, medição e estudo do crescimento. A perspectiva que vê o crescimento como um aumento em quantidade procura explicar as causas do crescimento. Para tal, trata o crescimento como variável dependente, centrando-se na identificação dos factores críticos responsáveis pelo crescimento das organizações empreendedoras. Neste âmbito, os investigadores tendem a identificar-se com a teoria baseada nos recursos, a teoria motivacional e a perspectiva da adaptação estratégica.

Naturalmente, tendo abandonado o estudo da sobrevivência das organizações, a literatura sobre o crescimento das organizações empreendedoras tende a dar mais força às perspectivas teóricas que contemplam o papel do empreendedor e da estratégia

tomada, que são determinantes para o crescimento da organização, relegando para segundo plano as teorias que enfatizam o papel do meio na selecção das organizações.

Segue-se uma breve explicitação destas duas correntes que se dedicam ao estudo do crescimento das organizações empreendedoras.

2.4.2.1. O Crescimento Enquanto Aumento em Quantidade

A teoria baseada nos recursos está alicerçada nos trabalhos pioneiros de Edith Penrose, cuja obra oferece contribuições importantes para o crescimento das organizações (Kor & Mahoney, 2004). Esta perspectiva tem como objectivo levar as organizações a obter retornos financeiros acima da média (Barney, 1986). Tal depende da oferta de um produto ou serviço distintivo ou, no caso do produto ser similar ao da concorrência, da prática de preços mais baixos. De acordo com Conner (1991), estas vantagens competitivas são conseguidas pela capacidade da companhia em reunir um conjunto de recursos único e distintivo. Os recursos são entendidos como entidades multidimensionais, compreendendo mais valias (*assets*), capacidades e atributos, processos organizacionais, informação, conhecimento ou tecnologia que são controlados por uma organização, permitindo-lhe conceber e implementar estratégias de melhoria da eficiência e eficácia (Daft, 1983; Heirman & Clarysse, 2004).

Neste sentido, são os recursos internos que conferem vantagem competitiva às organizações. Mais especificamente, a vantagem competitiva reside na heterogeneidade - diferentes de organização para organização - e na imobilidade - difíceis de mobilizar entre as firmas concorrentes - dos recursos (Barney, 1991). No entanto, nem todos os recursos heterogêneos e imobilizáveis asseguram uma vantagem competitiva da organização de forma sustentada. Para tal, os recursos devem caracterizar-se por serem:

- 1) valiosos, no sentido de permitir explorar oportunidades e neutralizar ameaças no

meio; 2) raros, entre a concorrência; 3) imperfeitamente imitáveis e 4) dificilmente substituíveis (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992).

Segundo a teoria baseada nos recursos, cabe ao topo estratégico a combinação eficaz e inovadora dos recursos, tornando-os mais valiosos, raros, dificilmente imitáveis e substituíveis, por forma a gerar as mais valias que permitem à empresa retornos invejáveis (e.g. Grant, 1996). Relacionando com o empreendedorismo, esta unicidade dos recursos, tal como perspectivada pela teoria baseada nos recursos, tende a assemelhar-se com as novas combinações de Schumpeter (1934). Estabelecendo a ponte com o crescimento e atendendo ao papel basilar que os recursos desempenham na identificação e exploração de uma oportunidade (Siegel et al., 1993), a teoria baseada nos recursos vê o crescimento como uma evidência da actividade empreendedora. Neste sentido, a importância desta teoria prende-se com o estudo do modo como os recursos são gerados e geridos por forma a fazer a organização empreendedora crescer (e.g. Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1986). A unidade de análise preferencial tende, assim, a situar-se ao nível da actividade do negócio (*business activity*).

A par da teoria baseada nos recursos, também a perspectiva da adaptação estratégica - que coloca a tónica nas escolhas estratégicas dos empreendedores com vista à adaptação ao meio - e as teorias centradas no indivíduo - que enfatizam as características pessoais dos empreendedores - se têm debruçado sobre o crescimento das organizações empreendedoras. Como unidades de análise preferenciais, a perspectiva da adaptação estratégica tende a basear-se na estrutura de governação (*governance structure*), e as teorias centradas no indivíduo focalizam-se no nível individual. Tanto a teoria baseada nos recursos, como também a perspectiva da adaptação estratégica e as teorias centradas no indivíduo têm contribuído para uma melhor compreensão do crescimento das organizações empreendedoras, centrando-se na identificação dos factores que são

responsáveis por este crescimento. De entre os factores estudados como preditores do crescimento das organizações empreendedoras destacam-se características individuais dos empreendedores, das firmas e do mercado onde estas estão inseridas, tal como pode ser visualizado na tabela 3.

Características	Autores	Medida de Crescimento	Resultados da investigação
<u>Características dos Empreendedores</u>			
Auto-eficácia	Baum & Locke (2004)	Volume de vendas e número de postos de trabalho gerados	A auto-eficácia é preditora do crescimento organizacional.
Auto-eficácia	Tominc & Rebernik (2007)	Dados do GEM (nº de <i>start ups</i> criadas)	A auto-eficácia não é preditora do crescimento organizacional.
Educação (Nível de escolaridade)	Watson, Steward & BarNir (2003)	Percepção dos empreendedores acerca do crescimento e do lucro.	A educação é um preditor do crescimento organizacional.
Educação (Nível de escolaridade)	Lee & Tsang (2001)	Volume de vendas	A relação entre a educação e o crescimento é moderada pela idade da firma.
Redes sociais	Hansen, 1995	Opera no mercado há pelo menos 1 ano; Tem pelo menos um empregado a <i>full time</i> .	O tamanho, a inter-conectividade e a frequência das redes sociais permitem prever o crescimento organizacional.
Redes sociais	Manolova, Carter, Manev & Gyoshev (2007)	Expectativas sobre o crescimento	As redes sociais são predictivas do crescimento no caso dos homens, mas não no caso das mulheres.
<u>Características da Equipa de Empreendedores</u>			
Experiência prévia na mesma indústria	Delmar & Shane (2006)	Volume de vendas	A relação entre a experiência e o crescimento depende da idade.
Experiência prévia na mesma indústria	Heirman & Clarysse (2005)	Volume de vendas Nº de empregos gerados Total de mais valia (<i>assets</i>)	A experiência em R&D não é preditora do crescimento. A experiência comercial é preditora do crescimento.
Heterogeneidade na experiência técnica	Aspelund, Berg-Utby & Skjevdal (2005)	Morte das <i>start ups</i>	A heterogeneidade reduz a probabilidade de morte das empresas.
Heterogeneidade na experiência empreendedora	Ucbasaran, Lockett, Wright & Westhead (2003)	Saída de membros da equipa	A heterogeneidade aumentava a probabilidade de saída de membros da equipa.
<u>Características e Práticas de Negócio das Organização Empreendedora</u>			
Planeamento (dos objectivos e das actividades a executar)	Reid & Smith (2000)	Nº de empregos gerados Lucro Produtividade	O planeamento é um preditor do crescimento organizacional.
Planeamento	Skrt & Antoncic (2004)	Aumento da quota de mercado	O planeamento é um preditor do crescimento organizacional.

(dos objectivos e das actividades a executar)		Lucro	
Planeamento (dos objectivos e das actividades a executar)	Bhide (1994)	Artigo teórico	Os empreendedores não elaboram planos de negócios.
Orientação empreendedora (oe)	Covin, Green & Slevin (2006)	Volume de Vendas	A relação entre a oe e o crescimento é moderada pela participação na tomada de decisão, pelo modo como a estratégia é formada e pela aprendizagem estratégica a partir do erro.
Orientação empreendedora (oe)	Wiklund & Shepherd (2005)	Performance financeira Volume de vendas	A relação entre a oe e o crescimento é moderada pelo dinamismo do ambiente e pela disponibilidade de capital.
<u>Características do Ambiente Externo</u>			
Ambiente dinâmico (incerteza em relação ao nº de firmas, empregador e gastos em I&D numa indústria)	Davidsson & Delmar (2001)	Volume de vendas Nº de empregos gerados	O ambiente dinâmico é preditor do crescimento organizacional.
Ambiente dinâmico (incerteza em relação ao nº de firmas, empregador e gastos em I&D numa indústria)	Hmieleski & Ensley (2007)	Volume de vendas Lucro	A relação entre o ambiente dinâmico e o crescimento é moderada pela heterogeneidade da equipa de empreendedores e pelo estilo de liderança.

Tabela 3: Características dos empreendedores, organizações e contexto estudados como preditores do crescimento organizacional

À imagem do cenário obtido com os preditores que diferenciam os empreendedores dos não empreendedores, também os estudos sobre o crescimento das organizações empreendedoras revelam inconsistências entre os resultados encontrados, o que vem dificultar a identificação das variáveis exactas que favorecem o crescimento. Para além dos estudos que procuram determinar os factores explicativos do crescimento de uma forma isolada, têm surgido investigações que procuram testar modelos integrados de preditores. Neste domínio, salienta-se o estudo de Eisenhardt e Schoonhoven (1990) que encontrou evidências da influência tanto das características internas da firma como dos factores externos no crescimento organizacional. Especificamente, estas autoras verificaram que a heterogeneidade e a experiência prévia de trabalho conjunto das equipas de gestão e o mercado em crescimento afectavam positivamente o crescimento das organizações de base tecnológica.

Num outro estudo conduzido em firmas empreendedoras de manufactura e instalação de material de construção (e.g. portas, janelas), Baum, Locke e Smith (2001) obtiveram um impacto directo significativo da motivação e das competências específicas (relacionados com uma determinada indústria e um trabalho específico) dos empreendedores, por um lado, e das estratégias competitivas (especificamente focadas no custo ou na diferenciação), por outro, no crescimento organizacional. Os traços (e.g. persistência, proactividade, paixão) e as competências gerais dos empreendedores (e.g. capacidade de decisão e conceptualização), assim como o ambiente externo (e.g. estável, liberal e simples), também exerceram uma influência significativa no crescimento, mas de uma forma indirecta.

Sistematizando, os estudos parecem apoiar os modelos integrativos, apontando para uma influência tanto dos factores intrínsecos à organização como dos factores extrínsecos ao crescimento das organizações empreendedoras. Mais ainda, os estudos

parecem evidenciar a importância dos factores relacionados com o empreendedor, a firma, a estratégia e o ambiente no crescimento, o que vem realçar a contribuição da teoria baseada nos recursos, da perspectiva da adaptação estratégica e das teorias centradas no indivíduo para uma melhor compreensão dos determinantes do crescimento das organizações empreendedoras.

2.4.2.2. O Crescimento Enquanto Aumento em Quantidade: Principais Limitações

Tal como se pode constatar, é já considerável o número de estudos realizados com vista à identificação dos factores críticos do crescimento das organizações empreendedoras. No entanto, este número avultado não tem contribuído para uma melhor entendimento do crescimento, dada a inconsistência de resultados que geraram (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005; Weinzimmer, Nystrom & Freeman, 1998). Várias razões de ordem conceptual, de operacionalização e metodológica podem ser apontadas para explicar este facto.

Em primeiro lugar, esta inconsistência de resultados pode ser explicada com base na definição de crescimento. Uma análise aos estudos realizados revela que os autores têm feito uso de uma multiplicidade de indicadores para analisar o crescimento, tais como o volume de vendas (e.g. Delmar & Shane, 2006), as expectativas dos empreendedores sobre as vendas (e.g. Watson, Steward & BarNir, 2003), o lucro (e.g. Reid & Smith, 2000), a quota de mercado (e.g. Skrt & Antoncic, 2004), o número de empregos criados (e.g. Davidsson & Delmar, 2001) ou as mais valias internas (*assets*) (e.g. Heirman & Clarysse, 2005). A par destes indicadores generalistas, os autores tendem a usar, também, indicadores mais específicos, em função do sector de actividade/ indústria em que o estudo é conduzido, como o número de táxis ou carros de aluguer, no caso de

estarem a ser investigadas empresas do sector de aluguer de viaturas (e.g. Bolton, 1971). Para além destes indicadores objectivos, outros de natureza subjectiva, também, têm sido empregues, tais como a percepção dos empreendedores acerca do crescimento e do lucro da empresa (e.g. Watson et al, 2003) ou a satisfação com o crescimento da organização (e.g. Gupta & Govarinrandja, 1984).

Como o crescimento organizacional constitui uma variável multidimensional, os autores devem fazer aplicar os diferentes indicadores mencionados (e.g. Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Dada a dificuldade em aceder a dados nas organizações empreendedoras, pela falta de informação histórica (Brush & Vanderwerf, 1992), os autores tendem a recolher um só tipo de indicador. No entanto, a utilização de diferentes indicadores leva à obtenção de diferenças em termos das variáveis que melhor predizem o crescimento, o que dificulta a construção de uma teoria sólida sobre o crescimento das organizações (Venkataraman & Ramanujam, 1986; Whetten, 1987). Para minimizar estas diferenças, é aconselhável utilizar todos os indicadores mencionados ou, em caso de impossibilidade, o volume de vendas. O volume de vendas é considerado a medida que melhor espelha o crescimento das empresas recém-formadas, uma vez que, desde a abertura da actividade, as organizações necessitam de vender para sobreviver (Davidsson et al., 2005). Para além disso, o crescimento das vendas é o principal impulsionador da aquisição de outros recursos, desencadeando o aumento do número de empregados e a variedade de recursos internos (Flamholtz, 1986).

Em segundo, os estudos referem a utilização de diferentes medidas de crescimento, o que vem dificultar, de igual modo, a comparação dos resultados. Os indicadores objectivos e subjectivos já referidos constituem medidas absolutas de crescimento, no sentido em que se baseiam na diferença entre os valores absolutos - das vendas ou do número de empregos criados – registada entre duas ou mais observações distintas no

tempo (e.g. McCann, 1991; Merz & Sauber, 1995). Como os valores absolutos são difíceis de comparar entre organizações de diferentes sectores de actividade, em função das peculiaridades dos seus produtos/serviços, a avaliação do crescimento pode, de igual modo, basear-se em medidas relativas, que comparam a percentagem do aumento das vendas ou do número de empregos de um momento para o outro (e.g. Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994; Zahra, 1993). As medidas relativas, além de permitirem os estudos inter-sectoriais, facilitam as análises em diferentes momentos no tempo.

Uma terceira razão que ajuda a explicar porque é tão difícil construir uma teoria coerente do crescimento das organizações recém-criadas prende-se com a heterogeneidade de fórmulas que são aplicadas para calcular o crescimento. Numa meta-análise realizada por Weinzimmer e colaboradores (1998), os autores identificaram quatro fórmulas distintas de crescimento que os investigadores usam nos seus estudos: 1) a diferença entre duas observações distintas no tempo: o último ano e o primeiro ano de actividade da empresa ($t_f - t_0$); 2) o rácio entre a última observação e o primeiro ano (t_f / t_0); 3) o rácio entre a diferença entre a última observação e o primeiro ano [$(t_f - t_0) / t_0$]; e 4) o rácio entre a diferença entre a última observação e o primeiro ano, e a duração do estudo [$(t_f - t_0) / n$].

Da comparação entre estas quatro fórmulas, os autores obtiveram diferenças em termos de significância, direcção e variância explicada do crescimento organizacional. Curiosamente, a fórmula mais usada na literatura é a $(t_f - t_0)$, mas aquela que aumenta a capacidade preditiva em relação ao crescimento organizacional é a $(t_f - t_0) / t_0$. A fórmula a utilizar para avaliar o crescimento continua a não ser uma escolha fácil. A título ilustrativo, Davidsson e Wiklund (2006) consideram que a fórmula $(t_f - t_0) / n$ é a mais adequada para medir o crescimento, por não se revelar tão sensível ao tamanho inicial da organização como as restantes fórmulas. Weinzimmer e colaboradores (1998),

contudo, verificaram que esta mesma fórmula era a que piores resultados gerava, no sentido em que diminui a capacidade preditiva em relação ao crescimento organizacional.

Para além da heterogeneidade de indicadores e de medidas, as contradições encontradas nos estudos sobre o crescimento podem ser atribuídas ao baixo controlo das variáveis demográficas, como o tamanho, a idade ou o sector de actividade. Em relação ao factor tamanho, os estudos têm revelado alguma incongruência, ao apontar que o crescimento é directamente proporcional ao tamanho, relação que ficou conhecida como a lei de Gibrat (e.g. Sutton, 1997). Outros, porém, defendem uma relação inversa entre estas variáveis, considerando que a lei de Gibrat não se aplica a pequenas empresas (e.g. Dunne & Hughes, 1994; Evans, 1987). Quanto à idade, os estudos revelam-se mais concordantes, ao demonstrarem que o crescimento tende a diminuir em função da idade das organizações (e.g. Barron, West & Hannan, 1994). Os estudiosos da teoria ecológica consideram que o sector de actividade, embora não afecte directamente o crescimento, detém características que variam de sector para sector, pelo que os estudos comparativos devem ser realizados dentro de uma mesma população (e.g. Hannan & Freeman, 1977). Dada a influência que o tamanho, a idade e o sector de actividade detêm no crescimento das organizações empreendedoras, o seu efeito deve ser controlado aquando da condução de estudos sobre o crescimento organizacional.

Em quinto lugar, os estudos nem sempre têm contribuído para uma melhor clarificação em relação ao crescimento organizacional pelo facto de não distinguirem entre “insucesso” ou “fracasso” e “encerramento da firma”. Tal como evidenciado por Headd (2003), que analisou a base de dados das *start ups* dos Census dos E.U.A., cerca de um terço dos encerramentos ocorriam numa fase em que as firmas estavam a ter êxito. Duas teorias foram levantadas para explicar o encerramento de empresas empreendedoras

bem sucedidas: a avaliação dos custos-benefícios e o modelo da aprendizagem activa (e.g. Bates, 2005). O capital humano dos empreendedores constitui um importante factor explicativo, no sentido em que o encerramento da firma é mais provável quando os empreendedores percebem alternativas de emprego mais aliciantes e fazem uma avaliação inferior dos custos associados à sua saída (Gimeno, Folta, Cooper & Woo, 1997). A abertura de uma nova empresa pode ser encarada como um processo de aprendizagem, em que o empreendedor deposita esforço, tempo e dinheiro (Ericson & Pakes, 1995). De acordo com estes autores, os empreendedores podem decidir encerrar a nova empresa, por se sentirem tentados a aplicar todos os conhecimentos adquiridos num outro contexto. Estes casos de encerramento de empresas bem sucedidas devem ser levados em conta, aquando do estudo do crescimento organizacional.

Em sexto lugar, os resultados inconclusivos obtidos em relação ao crescimento organizacional podem ser atribuídos à regularidade com que o crescimento é avaliado. De facto, a maior parte dos estudos tende a seguir a metodologia transversal, retirando conclusões com base na avaliação do crescimento em dois momentos pontuais no tempo (e.g. Delmar et al., 2003; Weinzimmer et al., 1998). Este procedimento não leva em conta duas questões essenciais. Ao retirar conclusões com base na avaliação de dois momentos isolados no tempo, os autores estão a assumir, ainda que implicitamente, que o crescimento é regular ao longo do tempo. Este postulado não vai ao encontro da literatura (e.g. Spilling, 2001) que tem demonstrado que as organizações estão em mudança constante, pelo que o crescimento não pode ser encarado como uma variável linear e contínua, mas antes temporária. A um padrão elevado de crescimento pode seguir um baixo e vice-versa, para uma mesma firma, o que implica que os estudos sobre crescimento devam assentar na medição do ritmo de crescimento anual, ao longo de um período de pelo menos dois ou três anos.

Neste seguimento, o autor propõe uma categorização das organizações, em função do ritmo de crescimento: organizações de crescimento modesto (taxa de crescimento médio entre 30% a 50% ao ano); organizações de crescimento médio (taxa de crescimento médio entre 50% a 100% ao ano); e organizações de crescimento elevado (taxa de crescimento médio entre 30% a 50% ao ano). Esta categorização é apoiada por outros autores (e.g. Barringer, Jones & Neubaum, 2005; Delmar et al., 2003), que vêm chamar a atenção para a importância de compreender o que leva as organizações a apresentarem ritmos de crescimento elevados, com o intuito de promover o desenvolvimento deste tipo de organizações, uma vez que são responsáveis pela geração de mais valor para a sociedade.

Para além da irregularidade que está inerente ao crescimento organizacional, a avaliação desta variável em momentos esporádicos no tempo não leva em conta uma outra questão essencial: o crescimento ao longo do tempo. O crescimento é um processo que perdura no tempo, pelo que deve ser estudado ao longo do tempo (e.g. Davidsson & Wiklund, 2000; Delmar et al, 2003). A avaliação do crescimento em momentos esporádicos não permite capturar as dinâmicas do crescimento que se desenrolam no tempo. Esta lacuna aplica-se, igualmente, ao estudo dos factores que influenciam o crescimento organizacional. Os dados relativos a estes factores tendem a ser recolhidos num único momento, também não levando em conta a natureza dinâmica destas variáveis (Davidsson & Wiklund, 2000). Deste modo, pode-se afirmar que os estudos realizados, baseando-se em reconstruções retrospectivas do crescimento, têm contribuído para a predição do passado, de um passado estático, comprometendo a generalização das suas conclusões (Davidsson et al., 2005).

2.4.2.3. O Crescimento Enquanto Processo

Procurando colmatar estas limitações, alguns autores procuram debruçar-se sobre o processo de crescimento. Na realidade, os estudos que examinam o crescimento na óptica dos factores que o promovem não têm contribuído para a construção de uma teoria sólida sobre o crescimento das organizações empreendedoras (e.g. Davidsson et al., 2005). Tal como enfatizado por diversos autores (e.g. Delmar, Davidsson & Gartner, 2003; Spilling, 2001), as organizações não crescem ao mesmo ritmo, pelo que, mais importante do que identificar os antecedentes do crescimento é estudar o crescimento em si. De facto, do ponto de vista metodológico, implica um estudo continuado da organização, com o recurso a diferentes medições no tempo para analisar as mudanças em termos de crescimento ao longo do tempo. A metodologia horizontal constitui, assim, a mais adequada para estudar o processo de crescimento (Davidsson & Wiklund, 2000). As teorias que estudam o crescimento como um processo apresentam, por conseguinte, uma visão mais dinâmica do crescimento organizacional, por comparação com as teorias que entendem o crescimento em termos de um aumento em quantidade.

Os modelos que procuram estudar o crescimento ao longo do tempo tendem a basear-se na metáfora do organismo (e.g. Kazanjian, 1988), concebendo a organização à imagem de um organismo vivo que nasce, cresce e morre. Na literatura, estes modelos são designados, de forma abrangente, como teorias do ciclo de vida. Alguns autores (e.g. Davidsson et al., 2005), contudo, tendem a diferenciar entre teorias do ciclo de vida e modelos de estádios de desenvolvimento, considerando que as primeiras estão centradas no estudo das fases do ciclo de vida da organização (e.g. Adizes, 1988; Churchill & Lewis, 1983), ao passo que os modelos de estádios de desenvolvimento (e.g. Arbaugh & Camp, 2000; Hambrick & Croizier, 1985) estão mais focalizados nos problemas genéricos que as firmas encontram ao longo do seu crescimento. Outros autores (e.g.

Davidsson & Wiklund, 2000; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993) preferem agrupar as teorias do ciclo de vida e os modelos de estádios de desenvolvimento em teorias do ciclo de vida, uma vez que ambos descrevem o desenvolvimento organizacional em estádios, alegando, fundamentalmente, diferenças em termos de nomenclatura – as teorias do ciclo de vida preferem o termo “estádio do ciclo de vida”, enquanto os modelos de estádios de desenvolvimento fazem uso dos termos “estádio de crescimento” ou “estádio de desenvolvimento”. Por esta mesma razão, adopta-se a visão destes autores, fazendo referência no texto apenas a teorias do ciclo de vida e utilizando os termos “estádio do ciclo de vida”, “estádio de crescimento” ou “estádio de desenvolvimento” de forma indiscriminada.

Ao longo dos anos, foram muitos os modelos propostos para descrever o crescimento das organizações ao longo do tempo (e.g. Adizes, 1988; Churchill & Lewis, 1983; Hambrick & Croizier, 1985; Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Kazanjian & Drazin, 1990; Miller & Friesen, 1984). Inspirados pelas teorias de Piaget (Piaget & Inhelder, 1969) sobre o desenvolvimento cognitivo ou Levinson sobre o desenvolvimento da carreira (1978), as teorias do ciclo de vida sugerem que o desenvolvimento organizacional se desenrola ao longo de estádios de desenvolvimento, que colocam diferentes problemas às organizações (e.g. Hanks et al, 1993; Smitt, Mitchell & Summer, 1985). O crescimento tem lugar à medida que as organizações se revelam capazes de resolver os problemas típicos de cada estágio, passando para um outro estágio de desenvolvimento mais complexo e exigente.

Assim, o crescimento organizacional tende a decorrer por fases evolucionárias distintas, sendo cada fase seguida de transformações revolucionárias até à fase seguinte. À imagem do modelo do Equilíbrio Pontuado proposto por Gersick (1991) para explicar a mudança organizacional, as teorias do ciclo de vida defendem uma perspectiva

descontínua do crescimento das organizações empreendedoras, considerando que o desenvolvimento se processa continuamente, de forma incremental, sendo pontualmente interrompido por fases de crises, de verdadeiras revoluções, em que a organização passa de um estágio para outro estágio. Em cada estágio de desenvolvimento, as organizações desenvolvem padrões estruturais ou, como alguns autores designaram, as organizações apresentam-se sob a forma de configuração, no sentido em que as variáveis organizacionais, como a estrutura ou a estratégia, se encontram alinhadas com o ambiente (e.g. Burns & Stalker, 1961; Miller, 1990). À medida que a organização vai crescendo, a configuração actual vai-se tornando inapropriada, gerando a necessidade de uma transformação organizacional, rumo a uma nova configuração (e.g. Adizes, 1988; Kazanjian, 1988). Após a transformação, a organização entra numa nova configuração, que corresponde a um novo estágio de desenvolvimento, e o processo repete-se (e.g. Kazanjian & Drazin, 1989). Como é o alinhamento entre as componentes organizacionais e o ambiente que assegura a sobrevivência da organização, pode-se definir o crescimento organizacional como um processo de busca e manutenção constante por este ajustamento.

Em cada estágio de desenvolvimento, as dimensões da configuração tendem a reforçar-se de forma circular, o que acentua as características da configuração, gerando inércia e resistência à mudança (Miller, 1990). Da análise da literatura, emerge uma grande diversidade na forma como os estágios são descritos nos diferentes modelos. Desta variedade, parecem insurgir-se algumas dimensões comuns a todos os modelos, relacionadas com o contexto organizacional e com o contexto estrutural. Com o contexto organizacional são comuns as dimensões: idade, tamanho, taxa de crescimento, tarefas e desafios enfrentados pela empresa. Relacionadas com o contexto estrutural contam-se as dimensões: estrutura, formalização, centralização, diferenciação vertical e

número de níveis organizacionais (Hanks et al, 1993). Os modelos tendem a distinguir-se pelos padrões e pela magnitude destas dimensões. A tabela 4 pretende apresentar uma comparação entre diferentes teorias do ciclo de vida em termos das dimensões que utilizam para descrever e diferenciar entre os estádios de desenvolvimento.

Teorias do Ciclo de Vida	Dimensões Contextuais	Dimensões Estruturais
Greiner (1972)	Idade, tamanho, taxa de crescimento da indústria e foco da gestão.	Estrutura, formalização, estilo de gestão, sistemas de controlo e práticas de gestão das recompensas.
Galbraith (1982)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, tarefas.	Estrutura, especialização, sistema de recompensas, formalização, centralização, estilo de liderança.
Churchill & Lewis (1983)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, estratégias mais importantes.	Estilo de gestão, organização (forma e níveis), sistemas formais, relação empreendedor-negócio.
Quinn & Cameron (1983)	Idade, tamanho, critérios de eficácia organizacional.	Estrutura, formalização, centralização, liderança, cultura.
Kazanjian (1988)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, problemas de gestão dominantes.	Estrutura, formalização, centralização, composição da equipa de gestão de topo.
Smith, Mitchell & Summer (1985)	Idade, tamanho, volume de vendas e número de empregados, taxa de crescimento, prioridades da equipa de gestão.	Estrutura, sistema de recompensas, centralização, composição do topo estratégico.
Scott & Bruce (1987)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, estado da indústria, questões chave (fontes de financiamento, fontes de receita, grandes investimentos, segmento do mercado).	Estrutura, formalização, sistemas de controlo, estilo da gestão de topo.
Adizes (1988)	Idade, tamanho, problemas normais e transições.	Estrutura, formalização de políticas e procedimentos, características da liderança, gestão de topo, diversidade, complexidade.

Tabela 4: Dimensões contextuais e estruturais utilizadas por diferentes modelos de ciclo de vida para descrever e diferenciar entre os estádios de desenvolvimento. Baseado em Hanks e colaboradores (1993)

Qualquer mudança, por mais pequena que seja, é acompanhada de um reajustamento de todo o sistema. Neste sentido, o crescimento pode ser entendido como uma mudança que coloca a configuração em desequilíbrio, necessitando de se mover no sentido de um novo alinhamento (e.g. Galbraith, 1982). De outro modo, as mudanças introduzidas na organização obrigam a mudanças nas variáveis organizacionais a fim de a atingir uma nova configuração.

Todavia, as transformações de uma configuração para outra constituem momentos vulneráveis para as organizações, podendo conduzir ao fracasso (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972). O crescimento gera problemas nas organizações que têm que ser resolvidos (e.g. Fombrun & Wally, 1989; Arbaugh & Camp, 2000). Tal se pode observar pela tabela 4, Greiner (1972) perspectiva o crescimento como uma série de evoluções e revoluções, precipitadas por crises relacionadas com a liderança, o controlo e a coordenação. Já Kazanjian (1988), para além destes factores, acrescenta a composição da equipa de gestão como um agente gerador de crises que têm que ser ultrapassadas para que a organização possa passar ao estágio seguinte de crescimento. Como tal, pode-se concluir que não existe um consenso entre os autores relativamente às dimensões que definem a organização em cada estágio de desenvolvimento.

Também, em relação ao número de estádios de desenvolvimento que compõem o ciclo de vida das organizações, as diferentes teorias se revelam díspares entre si. Os modelos variam entre os três (e.g. Smith et al, 1985), os quatro (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1985), os cinco (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Galbraith, 1982; Greiner, 1972) ou os seis ou mais estádios (e.g. Adizes, 1988; Flamholtz, 1986). A procura de padrões entre os diferentes modelos levou alguns autores a propôr modelos integradores (e.g. Quinn & Cameron, 1983). Através de uma tentativa de sistematização entre nove modelos, Quinn e Cameron (1983) chegaram a um modelo integrador constituído por

quatro estádios: empreendedor, colectivo, de formalização e controlo e de elaboração e adaptação. O estádio empreendedor caracteriza-se pela inovação e pela tentativa da organização em criar um nicho de mercado. O estádio colectivo, por seu turno, orienta-se para a coesão e pelo empenhamento dos colaboradores. No estádio da formalização e do controlo, a organização visa a estabilidade e a institucionalização e no estádio da elaboração e da adaptação predominam a expansão e a descentralização.

Comum a estes modelos está a ideia de que as organizações crescem no sentido de uma maior complexidade. Em termos estruturais, os autores concordam que a organização passa de uma estrutura simples para uma estrutura divisional, com uma maior formalização e especialização de funções e uma menor formalização na tomada de decisão (e.g. Frombrun & Wally, 1989). À medida que a estrutura se vai desenvolvendo, as organizações sentem necessidade de alargar a equipa, procurando pessoas especialistas no segmento de mercado em que a organização actua (e.g. Frombrun & Wally, 1989; Hambrick & Croizier, 1985). Consequentemente, surge a necessidade de uma maior delegação de tarefas, ao mesmo tempo que o topo estratégico sente que está a perder o controlo da organização (e.g. Greiner, 1972). Gera-se uma nova fase transformativa, em que aumentam os sistemas de formalização e coordenação, ao mesmo tempo que a equipa de gestão se vai especializando, progressivamente, no planeamento estratégico, por forma a gerir a complexidade interna e externa (e.g. Lumpkin & Dess, 1995; Miller, Lant, Milliken & Korn, 1996).

Como se pode constatar, os modelos do ciclo de vida dedicam-se ao estudo da organização desde o nascimento até ao declínio ou morte. Para efeitos do presente estudo, importa analisar mais exaustivamente como os diferentes modelos descrevem os estádios iniciais do ciclo de vida organizacional, concretamente os correspondentes ao nascimento e ao início do crescimento. A tabela 5 apresenta os modelos mais citados na

literatura. Não são feitas referências ao tempo que as organizações permanecem em cada estágio por não ser, na generalidade dos modelos, especificado pelos autores (Quinn & Cameron, 1983).

Teoria do Ciclo de Vida	Estádios Desenvolvimentistas			
Greiner (1972)	<i>Crescimento através da Criatividade</i> <ul style="list-style-type: none"> • Fundação da empresa; • Combinação produto-mercado • Comunicação informal • Crise de liderança 		<i>Crescimento através da Direcção</i> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de uma estrutura funcional • Maior especialização • Comunicação formal • Centralização • Crise de autonomia dos colaboradores 	
Galbraith, J. (1982)	<i>Estádio Princípio da Prova</i> <ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de colaboradores (todos técnicos) • Objectivo: inventar e fazer o produto • Estrutura e controlo informais • Empenhamento 	<i>Estádio Modelo de Loja</i> <ul style="list-style-type: none"> • Teste dos produtos • Especialização • Hierarquia • Coordenação • Decisão informal • Objectivo: inventar e gerir 	<i>Estádio Start up</i> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital • Produção e distribuição em volume • Mais colaboradores • Especialização e coordenação • Organização funcional • Objectivo: maior organização 	<i>Estádio Crescimento Natural</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mais colaboradores • Especialização • Controlo • O empreendedor passa a gestor • Problema: gestão da diversidade • Objectivo: tornar a organização lucrativa
Churchill & Lewis (1983)	<i>Estádio Existência</i> <ul style="list-style-type: none"> • Procura de clientes e de formas de entrega dos produtos • Organização simples • O empreendedor “faz tudo” • Objectivo: sobrevivência 		<i>Estádio Sobrevivência</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tem clientes e satisfaz as suas necessidades • Preocupações financeiras • Organização simples • Baixa delegação • Planeamento mínimo • Alguma formalização 	
Quinn & Cameron (1983)	<i>Estádio Empreendedor</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenação dos recursos • Variedade de ideias • Actividades empreendedoras • Pouco planeamento e coordenação • Formação de um nicho de mercado • Inovação 		<i>Estádio de Colectividade</i> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e comunicação informal • Sentido de colectividade • Investimento em tempo dedicado à organização e ao trabalho • Sentido de missão • Inovação contínua • Empenhamento 	
Kazanjin (1988)	<i>Estádio Concepção e Desenvolvimento</i>		<i>Estádio Comercialização</i>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do produto ou da tecnologia • Actividades focalizadas na componente técnica • Estrutura e sistemas formais quase inexistentes • Problemas: construção e venda do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do produto ou tecnologia para comercialização • Emergência dos sistemas administrativos e financeiros • Foco: Aprendizagens sobre o produto 		
Adizes (1988)	<p><i>Estádio do Namoro</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Os fundadores sonham sobre “o que podem fazer” • Actividades empreendedoras 	<p><i>Estádio da Infância</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na produção • Pressão de tempo • Inexistência de tradições • Poucas reuniões • Pouco planeamento 	<p><i>Estádio Toca-Toca</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápida expansão • Liderança personalizada • Algum planeamento • Decisões rápidas, frequentes e intuitivas 	<p><i>Estádio da Adolescência</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e coordenação • Actividades administrativas ultrapassam as empreendedoras • Estabilidade e conservadorismo • Formalização de regras e políticas

Tabela 5: Estádios de desenvolvimento correspondentes ao nascimento e ao início do crescimento tal como descritos pelos modelos do ciclo de vida mais citados na literatura

Sistematizando, pode-se agrupar o percurso inicial do ciclo de vida da organização em duas fases. Numa primeira fase, mais empreendedora, a empresa nasce e as actividades estão dirigidas para a criação de um nicho de mercado, para a venda dos produtos/ serviços e para a produção. Predomina a inovação e a informalidade e o empreendedor ocupa uma posição central, “faz tudo”. O planeamento e a coordenação são escassos. Numa segunda fase de desenvolvimento, começa a formar-se uma estrutura funcional, apontando para a emergência de alguma especialização, formalização e centralização. Com o aumento do número de colaboradores, a comunicação vai perdendo o cariz informal e a autonomia vai diminuindo. O empreendedor começa progressivamente a assumir um papel de “gestor”, em termos de planeamento e coordenação, além de “empreendedor”. Sintetizando, constata-se que ao longo destas duas primeiras fases do ciclo de vida, as organizações evoluem no sentido de uma institucionalização das estruturas e processos e de um aumento em termos de novos colaboradores, tal como enfatizado por Kazanjian (1988) e Quinn e Cameron (1983).

Da análise da literatura, pode-se concluir que as teorias do ciclo de vida se revelam determinantes para uma melhor compreensão do crescimento organizacional. Ao considerarem que a organização se desenvolve por estádios sequenciais, de uma forma consistente e previsível, estas teorias permitem a antecipação dos principais problemas que assolam a organização em cada fase do seu percurso desenvolvimentista, o que facilita a gestão e resolução dos mesmo rumo a um maior crescimento. No entanto, estas teorias encontram algumas limitações, que importa apontar.

2.4.2.4. O Crescimento Enquanto Processo: Principais Limitações

Uma análise comparativa permite verificar que os vários modelos do ciclo de vida sugerem que o desenvolvimento organizacional segue, de forma determinista, uma

sequência única e previsível de estádios (e.g. Fombrun & Wally, 1989; Quinn & Cameron, 1983). O desenvolvimento organizacional está, assim, dependente, em primeiro lugar, do factor tempo, no sentido em que a organização se limita a seguir a sequência irreversível de estádios ao longo do tempo (Hofer & Charan, 1984). Muitos autores vêm contestar esta ideia, defendendo que o desenvolvimento organizacional por uma sequência rígida de estádios é reducionista e simplista (e.g. Kimberly, 1979). Esta observação faz sentido quando se constata que os modelos do ciclo de vida tendem a assentar numa base conceptual, estando carenciados de evidência empírica sistemática que os sustente (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1983). Mais importante ainda, são as críticas aos modelos do ciclo de vida que ganham relevância quando alguns estudos demonstram que o crescimento das organizações pode não seguir uma sequência de estádios (e.g. Hanks et al, 1994), podendo, inclusivamente, o crescimento não decorrer de forma linear e apresentando interrupções e inversões (e.g. Garnsey, Stam & Heffernan, 2006).

Em segundo lugar, para cada estágio desenvolvimentista, as teorias do ciclo de vida defendem a existência de uma configuração óptima, o que poderá levar a apontar estas teorias do ciclo de vida como universalistas (Davidsson et al., 2005). De facto, estas teorias contemplam que, em cada estágio, as organizações são confrontadas com um conjunto de problemas que têm que resolver, por forma a passar para um novo estágio, com a nova configuração. E é assim que o crescimento organizacional se processa. Para além disso, alguns autores consideram a caracterização de cada estágio como vaga e generalista, assentando em medidas pouco específicas e rigorosas das dimensões (Hanks et al, 1994). Alguns autores preferem acentuar a ideia do desenvolvimento organizacional como um conjunto de configurações de problemas, estratégias, estruturas e processos que funcionam como *gestalts*, que vão emergindo em resposta a

determinados imperativos, que podem ser externos (e.g. tecnologia, ambiente) ou internos (e.g. liderança ou estrutura) (e.g. Burns & Stalker, 1961; Miller, 1990). Estas configurações não representam o melhor padrão entre as variáveis numa determinada fase, mas uma forma possível e ajustada de organização. A transição entre configurações não segue uma sequência previsível de estádios, ocorrendo em função destes imperativos internos e externos.

Em terceiro lugar, as teorias do ciclo de vida estão muito focalizadas na dimensão estrutural, minimizando o impacto que o empreendedor e a equipa têm durante o crescimento organizacional (Birley & Stockley, 2000; Davidsson et al., 2005). Ao considerarem uma sequência rígida de estádios desenvolvimentistas, a acção do empreendedor fica limitada à capacidade para resolver os problemas que vão surgindo em cada estádio, pouco podendo fazer para potenciar o desempenho da organização.

Em quarto lugar, as teorias do ciclo de vida, embora estejam focalizadas em todo o percurso de desenvolvimento organizacional, não têm conseguido explicar as primeiras fases do ciclo de vida das organizações, desde o nascimento até à primeira fase de crescimento (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Quinn & Cameron, 1983). Como já referido, os modelos enfatizam a crescente institucionalização da organização e o aumento do número de colaboradores (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1983). Esta descrição não permite compreender como é que as organizações se formam e como é que o trabalho está organizado a fim de a fazer a organização crescer.

Em quinto lugar, as teorias do ciclo de vida, embora associem o crescimento a uma crescente institucionalização da organização e ao aumento do número de colaboradores, não têm procurado esclarecer como estas mudanças afectam a própria definição da organização. Por outras palavras, estas teorias não têm permitido compreender como é que a organização, apesar de todas estas mudanças internas, consegue assegurar a sua

essência, as suas características mais centrais e distintivas. Os modelos do ciclo de vida revelam-se bastante exaustivos na caracterização dos principais problemas e configurações possíveis em cada estágio de desenvolvimento. Estando a organização em constante mudança, como consegue construir e manter a sua própria identidade? Os estudiosos da identidade defendem que a identidade organizacional é central, conferindo significado aos colaboradores e reduzindo a incerteza (e.g. Hogg & Terry, 2000). Sem identidade, as pessoas sentir-se-iam perdidas, desprovidas de um sentimento de pertença a uma organização, incapazes de trabalhar colectivamente no sentido do alcance de um objectivo comum. Perante estas evidências, importa perceber como as organizações empreendedoras, onde a mudança interna é mais proeminente (Stinchcombe, 1965), conseguem construir e manter a sua identidade. Por outro lado, demonstrando os estudos que as organizações empreendedoras apresentam diferentes ritmos de crescimento (e.g. Spilling, 2001), importa entender como estes diferentes ritmos de crescimento afectam a identidade da organização.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras de crescimento elevado e das organizações empreendedoras de crescimento modesto.

Em seguida, apresenta-se uma breve revisão da identidade organizacional.

CAPÍTULO III - A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

3.1. A Importância do Estudo da Identidade Organizacional

O estudo da identidade tem vindo a conhecer um desenvolvimento crescente no domínio do comportamento organizacional, pelos benefícios que apresenta para as organizações tanto a nível micro como macro.

Ao nível micro, vários autores têm evidenciado o papel que a identidade desempenha na interpretação dos acontecimentos que têm lugar em contexto organizacional (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000), influenciando, determinadamente as emoções e os comportamentos dos actores organizacionais, como o desempenho intrapapel (e.g. Mael & Ashforth, 1992), a cooperação inta-organizacional, a coesão (e.g. Brewer & Gardner, 1996; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), os comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000), o empenhamento, a lealdade (Ashforth & Mael, 1989) ou o esforço despendido em prole do bem da organização (e.g. Bartel, 2001; Brewer & Gardner, 1996).

Também, ao nível macro organizacional, a identidade tende a revelar-se determinante. Atendendo às importantes funções que as fronteiras organizacionais representam, em termos da delimitação e do ponto de contacto com a envolvente externa (Santos & Eisenhardt, 2003), a identidade organizacional pode assumir-se enquanto fronteira psicológica da organização, delimitando a organização como um todo e distinguindo-a das suas congéneres.

Acresce que, a identidade organizacional pode contribuir para a manutenção da memória da organização. Perante a complexidade e a turbulência da envolvente externa,

as organizações têm vindo a introduzir mudanças internas constantes, que têm passado pela adopção de modelos estruturais mais orgânicos, que facilitam a geração de respostas mais rápidas e flexíveis (Mintzberg, 1999; p. 457). Embora em mudança constante, a capacidade da organização para perseguir os objectivos previamente delineados pode ser conseguida por meio da identidade, desenvolvida e partilhada pelos membros da organização (Albert, Ashforth & Dutton, 2000), que constitui um reservatório das principais orientações estratégicas organizacionais.

Enquanto reservatório e memória organizacional, a identidade organizacional pode ser entendida como um intangível (Stimpert, Gustafson & Sarason, 1998). Tal como defendido por Becker, Huselid e Ulrich (2001; p. 4), são precisamente os recursos intangíveis que geram mais valor para as organizações. Neste sentido, a identidade pode constituir uma mais valia para a organização, enquanto factor sustentável de diferenciação, dificilmente imitável pelas organizações concorrentes (Fiol, 1991). Esta visão é partilhada por outros autores (e.g. Gioia, Shultz & Corley, 2000; Pratt & Foreman, 2000), que advogam a gestão da identidade organizacional enquanto ferramenta estratégica para a eficácia organizacional.

Perante a importância da identidade organizacional para as organizações importa aprofundar o desenvolvimento desta variável nas organizações empreendedoras. Primeiro, porém, segue-se uma breve descrição das origens do estudo da identidade.

3.2. A Identidade Organizacional: Origens do Estudo

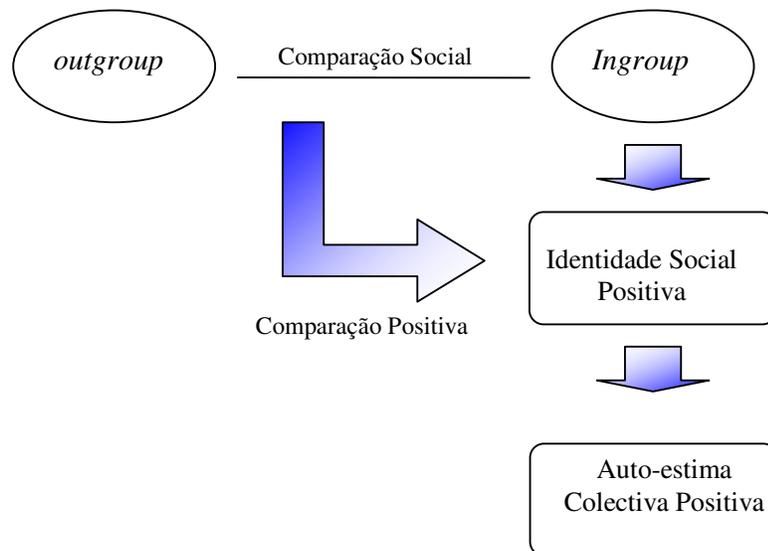
O estudo da identidade em contexto organizacional emergiu alicerçado num conjunto de investigações realizado no âmbito da Psicologia Social, preconizadas por Scheriff

(1966) e Turner e Tajfel (1979). Em consonância com Tajfel (1982), as pessoas tendem a enveredar pelo processo de categorização social, como forma de ordenar e sistematizar a complexidade do mundo que as rodeia. Através deste processo, várias categorias sociais vão emergindo, com base em critérios vários, como a proximidade física, as similaridades, a percepção de interdependência ou, simplesmente, o sentimento de pertença a um grupo (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1982; Scheriff, 1966; Turner e Tajfel, 1979). A categorização social tende a assumir um papel determinante em contexto social, constituindo um esquema cognitivo que ajuda o indivíduo a posicionar-se no âmbito das complexas redes sociais, influenciando o seu padrão de relacionamentos com os outros (Kramer, 1991; Tajfel, 1982). Facto conseguido por meio da actuação da categorização social a dois níveis principais: (1) ao nível da definição que as pessoas desenvolvem acerca delas mesmas, o que remete para a identidade pessoal; e (2) ao nível da caracterização que as pessoas desenvolvem em relação aos outros, o que tende a direccionar-se para a identidade social (Kramer, 1991). A identidade social designa, assim, o conjunto de características que classifica cada uma das categorias salientes no contexto social (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1982; Turner e Tajfel, 1979).

A formação de categorias sociais influencia determinante o comportamento das pessoas. Vários autores têm vindo a apontar para uma tendência das pessoas para adoptarem comportamentos que favoreçam a sua categoria de pertença (ou endogrupo) (Tajfel, 1982; Turner & Tajfel, 1979). Mais ainda, mesmo em condições onde nem o conflito nem a competição estão explicitamente presentes, os membros tendem a enveredar por um processo de comparação social, em que o status dos diferentes grupos sociais é avaliado, com o intuito de maximizar, em favor do endogrupo, as diferenças que o separam do exogrupo (Tajfel, 1982; Turner & Tajfel, 1979). Esta orientação

comportamental está alicerçada na busca incessante pela construção e/ ou manutenção de uma identidade positiva para o endogrupo (Rao, Davis & Ward, 2000; Tajfel, 1982). Em consonância com alguns autores, só através da distintividade grupal positiva, os indivíduos conseguem alcançar uma auto-estima colectiva positiva, que lhes garanta bem-estar desejado (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998) (figura 4).

Figura 4: Representação esquemática do desenvolvimento da identidade social, segundo a Teoria da Identidade Social.



Transpondo para as organizações, o contexto social por excelência da psicologia e do comportamento organizacional, importa estudar o desenvolvimento da identidade, com vista à melhoria da performance organizacional e ao bem-estar das pessoas. Em primeiro lugar, afigura-se, contudo, determinante definir conceptualmente a identidade organizacional.

3.3. A Identidade Organizacional: Delimitação de um Conceito

Embora o estudo da identidade em contexto organizacional se apresente ainda numa fase relativamente jovem, a sua definição revela já um consenso bastante considerável no âmbito da comunidade científica. Em termos conceptuais, a identidade organizacional pode ser definida como o conjunto das características centrais, distintivas e duráveis acerca de uma dada organização, que é partilhado pelos seus membros (Albert & Whetten, 1985; Albert, 1998, p. 21). Aprofundando esta definição, importa referir que: as características centrais designam os atributos que constituem a essência da organização; as características distintivas correspondem às componentes que distinguem uma organização das demais organizações e as características duráveis constituem os atributos que revelam alguma continuidade ao longo do tempo, i.e., que perduram. Neste sentido, e em termos da sua mensuração, podemos conceptualizar a identidade organizacional como o grau de consenso entre os membros da organização acerca das características - centrais, distintivas e duráveis - que melhor definem a sua organização. Estas características tendem, em grande medida, a transparecer dos símbolos organizacionais, tais como o nome da instituição, o logótipo, os cartões pessoais (Bouchikhi & Kimberly, 2003), os artefactos, a linguagem, os rituais, as histórias ou mesmo o vestuário (Pratt & Rafaeli, 1997). De uma forma sistemática, a definição da identidade organizacional está intimamente relacionada com a resposta à questão: “quem somos nós?” (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Albert & Whetten, 1985).

A identidade organizacional pode, no entanto, ser estudada segundo dois níveis de análise distintos. Ao nível organizacional, enquanto identidade organizacional, correspondendo ao agregado das comunalidades percebidas pelos membros da

organização acerca das características que constituem a organização. Ou ao nível individual, enquanto identidade organizacional percebida, definida como o conjunto de características de uma dada organização percebida por um único membro (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Para efeitos do presente estudo, e atendendo ao papel que a identidade organizacional desempenha no comportamento das pessoas em contexto organizacional (e.g. Brewer & Gardner, 1996; Mael & Ashforth, 1992), importa aprofundar a identidade organizacional, pelo que a identidade organizacional percebida não será grandemente desenvolvida.

Embora a definição conceptual se revele relativamente consensual, a identidade organizacional ainda tende a ser confundida com alguns constructos do comportamento organizacional ou do marketing, tais como a cultura organizacional ou a imagem organizacional. Em seguida, apresenta-se a tabela 6 que procura estabelecer um paralelismo conceptual entre os constructos “identidade organizacional”, “cultura organizacional” e “imagem externa percebida”, referindo, de igual modo, os principais autores que se têm debruçado, teórica ou empiricamente, sobre os mesmos.

Tabela 6: Paralelismo teórico entre os constructos “identidade”, “cultura” e “imagem externa construída”

Conceito	Definição Conceptual	Autores que aprofundaram as relações entre estas variáveis
Identidade	Características centrais, distintivas e duráveis acerca de uma dada organização que é partilhado pelos seus membros.	Albert, 1998; Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Albert & Whetten (1985); Ashforth & Mael (1989); Dutton & Dukerich, 1991; Fiol (1991); Rao, Davis & Ward, 2000.
Cultura	Sistema geral de regras e crenças partilhado que determina o significado e o comportamento nas organizações.	Downey (1986); Fiol (1991); Hatch & Schultz (1997); Hatch & Schultz (2002); Rindova & Schultz (1998)
Imagem Externa Construída	Como os membros da organização julgam que os outros (os membros de outras organizações) os vêem enquanto organização.	Dutton, Dukerich & Harquail (1994); Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia and Umphress (2001)

Da análise do quadro, podemos constatar que todos os constructos em estudo se situam a um nível interno à organização, no sentido em que reflectem as percepções, as crenças ou os julgamentos proferidos pelos membros da organização.

Comparando a identidade organizacional com a cultura, pode-se conceptualizar a cultura enquanto o contexto alargado, o sistema geral de valores onde a identidade se encontra embebida, influenciando, de forma determinante, tanto a sua construção como o seu desenvolvimento (e.g. Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998; Hatch & Schultz, 1997). Fiol (1991) vai mais longe, considerando a identidade organizacional como a interpretação comportamental das regras e dos valores que orienta o desempenho das pessoas. Em concordância com a autora, a correspondência entre a cultura, enquanto sistema de valores, e o desempenho organizacional não é linear. Esta relação tende a ser mediada pela identidade organizacional, que constitui o padrão de comportamentos que une as regras e valores à performance organizacional. A identidade organizacional pode, assim, ser descrita de forma comportamental (Ravasi & Schultz, 2006), constituindo o conjunto de comportamentos que define as características mais centrais, distintivas e duradouras da organização. A identidade organizacional está embebida nas rotinas organizacionais, compreendendo os comportamentos que fazem parte do dia-a-dia da organização (Nag, Corley & Gioia, 2007). Num estudo realizado numa organização de I&D, estes autores encontraram evidências de que identidade organizacional, ao definir quem as pessoas são (*who we are*), explicita o que as pessoas fazem enquanto colectividade (*what we do as a collective*).

Estabelecendo um paralelismo entre a identidade e a imagem externa construída, pode-se considerar que a imagem agrega as percepções internas relativamente à avaliação externa da organização. A imagem pode, assim, ser traduzida pela resposta à questão: “Quem é que os outros pensam que nós somos?” (Gioia, Schultz & Corley, 2000). A

imagem externa construída tende a sofrer influência tanto por parte da identidade organizacional (e.g. Hatch & Schultz, 2002), como por parte de grupos externos à própria organização, por meio das experiências que membros internos possam apresentar com estes grupos (e.g. Rindova & Schultz, 1998). Muitos autores têm advogado a importância de manter uma consistência entre a identidade organizacional e a imagem externa construída, como forma de assegurar o bem-estar da organização (Boyed, 2003; Gioia, Schultz & Corley, 2000). Num estudo realizado por Palma, Cunha e Lopes (2006) durante uma aquisição, os autores verificaram que a falta de consistência entre a identidade e a imagem externa construída levou tanto os membros da empresa adquirida como os membros da empresa que adquiriu a sentir apreensão relativamente às interacções inter-grupais, tendo levado os dois grupos a avaliar estas interacções como não apresentando nem elevada qualidade nem elevada confiança.

Da análise comparativa destes três constructos, depara-se com algumas vantagens da identidade organizacional em relação à cultura e à imagem externa construída. Numa primeira instância, a identidade organizacional apresenta uma elevada especificidade (Fiol, 1991; Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998), por comparação com a cultura, o que facilita, em grande medida, a sua delimitação conceptual e a sua mensuração. Em segundo, a identidade pode ser descrita comportamentalmente, o que facilita a sua observação, mudança e mensuração rigorosa (Fiol, 1991). Em terceiro, e atendendo à influência que a imagem recebe do meio externo à organização, o estudo da identidade permite um maior controlo das variáveis, o que vem incrementar, uma vez mais, a avaliação deste constructo.

Para melhor compreender como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras – objectivo do presente estudo - importa analisar, em

primeira instância, a construção e o desenvolvimento da identidade organizacional ao longo do ciclo de vida das organizações.

3.4. A Identidade ao longo do Ciclo de Vida Organizacional

Em consonância com os autores que estudam o desenvolvimento das organizações empreendedoras (e.g. Baron, 2002; Quinn & Cameron, 1983), pode-se categorizar o percurso inicial de vida destas organizações em dois estádios: (1) *start up*, que corresponde à fase de constituição da empresa e que perdura durante os dois primeiros anos de vida; e (2) crescimento inicial, que consagra o período de desenvolvimento e de estabelecimento da organização no mercado.

Da literatura sobre a identidade e dos poucos estudos que focam a identidade durante a emergência de uma nova organização (Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991), pode-se afirmar que o desenvolvimento da identidade nas organizações é orientado por quatro metas. Assim, numa primeira fase, que corresponde ao período de *start up*, revela-se determinante a construção de uma identidade organizacional positiva, capaz de aumentar a auto-estima e gerar bem-estar entre os colaboradores. Além de positiva, a identidade deve revelar-se equilibrada e consistente, para unir os empreendedores e os colaboradores em torno de um objectivo comum: a sobrevivência da organização.

Durante a fase do crescimento inicial, a organização depara-se com dois desafios distintos: o fomento da identificação dos colaboradores com a organização, por forma a maximizar que os colaboradores manifestem comportamentos congruentes com os objectivos organizacionais; e a gestão da identidade, numa fase em que tendem a emergir diferentes identidades num mesmo contexto organizacional.

Segue-se uma breve descrição do desenvolvimento da identidade organizacional ao longo do ciclo de vida das organizações, atendendo às quatro principais metas que se colocam.

3.4.1) Fase de Start up: A Construção da Identidade Organizacional

As pessoas tendem a agir colectivamente no sentido da construção e da manutenção de uma identidade organizacional positiva (e.g. Brown, 1997; Rao, Davis & Ward, 2000), que se revele capaz de conferir um conceito ou uma imagem satisfatória dos indivíduos enquanto grupo (Tajfel, 1983; p. 289) e organização. Só através de uma identidade organizacional positiva, os colaboradores conseguem alcançar uma auto-estima colectiva elevada, que lhes garante o bem-estar desejado (e.g. Dutton, Dukerich & Harquali, 1994; Mael & Ashforth, 1992). Em contexto organizacional, o desenvolvimento de uma identidade organizacional positiva revela-se ainda mais crucial, dada a influência positiva que apresenta na lealdade dos colaboradores para com a sua organização (Ashforth & Mael, 1989). Para construir uma identidade positiva revela-se necessário perceber o que caracteriza esta forma de identidade.

Uma identidade organizacional positiva caracteriza-se por um elevado prestígio e distintividade (e.g. Elsbach, 1999; Pratt, 1998; p. 187/8). Os resultados de um estudo conduzido por Mael e Ashforth (1992) num colégio religioso permitiram verificar que o prestígio e a distintividade do colégio estavam relacionados com: a qualidade dos docentes, as infra-estruturas, as taxas de sucesso escolar, a especialização dos *curricula*, a orientação pedagógica, as elevadas notas de admissão, a autoria de canções alusivas ao colégio, entre outras práticas. Sistematizando, o desenvolvimento de uma identidade prestigiada e distintiva está dependente da capacidade da organização para construir,

progressivamente: (1) um historial de êxitos; (2) características centrais e distintivas que enaltecem a organização, por comparação com a concorrência, no sector de actividade onde actua; e (3) práticas específicas da organização que a remetem para a sua unicidade.

Além de uma identidade positiva, as organizações para crescer necessitam de construir uma identidade organizacional que materialize os comportamentos mais desejáveis, por forma a conseguir que todos os colaboradores na organização se esforcem no sentido dos mesmos objectivos organizacionais (e.g. Brewer & Gardner, 1996; Dutton, Dckerich & Harquail, 1994). Para isso, em primeiro lugar, é necessário entender os factores que influenciam a construção da identidade e como esta influência se processa.

Em concordância com Albert e Whetten (1985) e Fiol (1991), a organização, aquando da sua formação, tende a desenvolver uma identidade mais normativa, que está associada à implementação e prática de uma dada ideologia. Para a construção desta identidade organizacional contribuem: a liderança, a cultura, a imagem organizacional, as histórias e narrativas e os grupos de interesse.

O líder constitui uma das influências mais determinantes, afectando a identidade organizacional através da visão e da imagem organizacional desejável (e.g. Santos & Eisenhardt, 2005; Steiner, 2003), onde estão embebidas as principais características que o líder pretende constituir ou virem a constituir a essência e a distintividade da organização. A influência do líder na construção da identidade organizacional faz-se sentir, também, ao nível da cultura e das próprias histórias ou narrativas que são relatadas na organização (e.g. Chreim, 2005; Steiner, 2003). Em conformidade com Schein (1992), a cultura é substancialmente desenhada pelo líder da organização, pelas suas crenças, pelos seus valores, pelos seus objectivos, constituindo o pano de fundo geral que condiciona a percepção das características consideradas como mais

determinantes da organização (Fiol, 1991; Hatch & Schultz, 1997). Sob influência cultural, vão emergindo histórias ou narrativas que influenciam a construção da identidade, quer pelo seu conteúdo simbólico, quer pelas emoções positivas ou negativas que transportam (Humphreys & Brown, 2002).

A construção da identidade organizacional parece estar muito dependente do líder, o que está em consonância com a literatura sobre o ciclo de vida organizacional. Os estudos apontam que, na fase de *start up*, é o esforço, o trabalho e o empenhamento do líder fundador que definem a continuação da organização (Adizes, 1988; p. 26). Para além desta influência interna, o líder apresenta, de igual modo, uma elevada influência externa no desenvolvimento da organização, dado o contacto privilegiado que detém com o exterior (Scott & Lane, 2000a). O líder emerge, assim, como o principal impulsionador da identidade organizacional.

A imagem organizacional constitui, igualmente, um importante factor para a formação da identidade, funcionando enquanto espelho para o ajustamento da identidade organizacional, em função dos objectivos que a organização está ou não a atingir (Hatch & Schultz, 1997). Em termos conceptuais, a imagem designa a forma como os membros externos à organização vêem a sua própria organização (Alvesson, 2001; Berg, 1985). As organizações projectam a sua identidade no exterior, por meio da comunicação social (Gioia, Schultz & Corley, 2000), do logótipo, da presença em conferências e do contacto directo que alguns membros detêm com o meio externo. Todos estes contactos contribuem para a impressão que os indivíduos e instituições externas vão formando acerca da organização, influenciando a própria concepção que os membros internos desenvolvem da sua organização.

Estas fontes tendem a influenciar, também, a impressão que os grupos de interesse formam em relação à organização. O contacto directo com os grupos de interesse

permite à organização o diagnóstico do grau de preferência pela organização (Scott & Lane, 2000) o que proporciona um bom instrumento de *feedback* para efectuar os ajustamentos requeridos, de encontro às suas necessidades.

Embora todas estas fontes se revelam cruciais, alguns autores (Hatch & Schultz, 2002; Rindova & Schultz, 1998) consideram que a cultura e a imagem tendem a constituir os factores mais determinantes na construção da identidade organizacional. Hatch e Schultz (2002) vêm, inclusivamente, apelar à necessidade de equilibrar ambas as fontes de influência, sob pena de gerar duas disfunções organizacionais: (1) o narcisismo organizacional, relacionado com a prevalência da cultura organizacional na construção da identidade, e (2) a hiper-adaptação, que apresenta como pólo catalisador a imagem. Interpretando os autores, afigura-se importante assegurar, durante a construção da identidade, um equilíbrio entre as fontes de influência internas e externas no decurso da construção da identidade. Este equilíbrio tende a facilitar a construção de uma identidade organizacional cujas características se revelam ajustadas às necessidades dos vários grupos de interesse.

Além do equilíbrio entre as fontes internas e externas na construção da identidade, também a consistência interna entre as fontes que estão na base da identidade organizacional - a liderança, a cultura, a imagem, as histórias e narrativas ou os grupos de interesse - se revela determinante, contribuindo para a construção de uma identidade congruente com os objectivos organizacionais. Num ensaio teórico, Hogg e Terry (2000) postularam que os líderes percebidos como mais prototípicos do grupo que lideravam, i.e. que apresentavam comportamentos mais congruentes com a identidade partilhada, seriam avaliados como mais eficazes. Glyn e Abzug (2002) verificaram que o isomorfismo entre o nome da organização (símbolo da identidade) e a cultura conduzia a uma maior legitimidade percebida acerca da organização, em termos da sua

adequabilidade aos valores e normas da sociedade (Brown, 1997). A importância da consistência interna tem vindo, de igual modo, a ser advogada por autores que defendem uma abordagem sistémica para o estudo das organizações (e.g. Katz & Kahn, 1978). Em concordância com os pressupostos desta abordagem, tanto o ajustamento organizacional interno como o ajustamento da organização ao meio constituem factores críticos de êxito, que contribuem para a eficácia organizacional.

Uma identidade organizacional equilibrada e consistente tende, assim, a reforçar os comportamentos congruentes com os objectivos organizacionais (e.g. Santos & Eisenhardt, 2005), o que vai favorecer o crescimento e prosperidade da organização. Tal como enfatizado por estes autores, o desenvolvimento da identidade acompanha o desenvolvimento da competência, pelo que o reforço de determinados comportamentos leva à sua repetição, favorecendo o sentido de competências – os colaboradores sentem que são competentes, o que por sua vez vai reforçar, novamente, os mesmos comportamentos. Para conduzir todos os actores organizacionais rumo aos mesmos objectivos, a identidade organizacional tem que ser partilhada por todos os membros da organização, a fim de facilitar a identificação destes com a organização (Rao, Davis & Ward, 2000; Tajfel, 1982).

3.4.2) Fase de Crescimento Inicial: O Desenvolvimento e Estabelecimento da Identidade Organizacional

Durante a fase de crescimento inicial, as principais metas prendem-se com o fomento da identificação dos colaboradores com a organização, por forma a assegurar a manifestação de comportamentos congruentes com a identidade organizacional, e a

gestão da identidade, com o intuito de minimizar a emergência de diferentes identidades na organização.

A identificação organizacional decorre da percepção de unicidade (*oneness*) ou pertença a uma dada organização (e.g. Ashforth & Mael, 1989; Bartel, 2001). Os actores tendem a identificar-se com a organização quando percebem que a sua identidade pessoal possui atributos idênticos aos atributos que caracterizam a identidade organizacional (Elsbach, 1999; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994). Neste sentido, a identificação tende a envolver o estabelecimento de uma conexão de natureza cognitiva entre a definição da organização e a definição da própria pessoa (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994). Em termos operacionais, a identificação organizacional pode ser conceptualizada como a resposta à questão: “Como é que eu me percepciono a mim próprio em relação à organização?” (Elsbach, 1999; Pratt, 1998).

A identificação tende, por vezes, a ser confundida com o conceito de “empenhamento” que, parafraseando Meyer e Allen (1997, p. 253), designa “uma identificação, um envolvimento e uma ligação emocional com a organização”. No entanto, identificação e empenhamento devem ser entendidos enquanto dois constructos distintos. A identificação constitui um conceito específico (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998, p. 176), no sentido em que é dirigida para uma organização específica, que possui determinadas características similares com as características que caracterizam o próprio indivíduo. Neste sentido, só ocorre identificação quando um indivíduo percepciona uma equivalência entre as características da organização e as suas próprias características pessoais, o que o leva a sentir-se como um membro representativo da organização (Bergami & Bagozzi, 2000). Pelo contrário, o empenhamento está associado a um leque mais variado de motivos, como sejam, a título de exemplo, a possibilidade de a

organização proporcionar oportunidades de carreira aliciantes ao indivíduo (Ashforth & Mael, 1989).

A identificação apresenta inúmeras vantagens para as organizações, contribuindo para o aumento da coesão e da cooperação intra-organizacional (e.g. Bartel, 2001; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994), da competição inter-organizacional (Dutton, Duckerich & Harquail, 1994), da lealdade e do empenhamento para com a organização (Ashforth & Mael, 1989), da manifestação de comportamentos pró-sociais (Elbach, 1999) e para a redução dos comportamentos de saída da organização (Rao, Davis & Ward, 2000).

Para além da cooperação, da lealdade ou dos comportamentos pró-sociais, a identificação também influencia a manifestação de comportamentos congruentes com a identidade da organização (Ashforth & Mael, 1989). A este propósito, salienta-se um estudo realizado por Mael e Ashforth (1992) num colégio religioso, em que os resultados indicaram que alunos mais identificados com o colégio efectuavam mais contribuições financeiras e revelavam uma maior participação nas actividades valorizadas na instituição (e.g. presença nas aulas ou nas salas de estudo). Neste sentido, podemos concluir que colaboradores mais identificados tendem a actuar em conformidade com as características mais valorizadas pela organização e pelo topo estratégico.

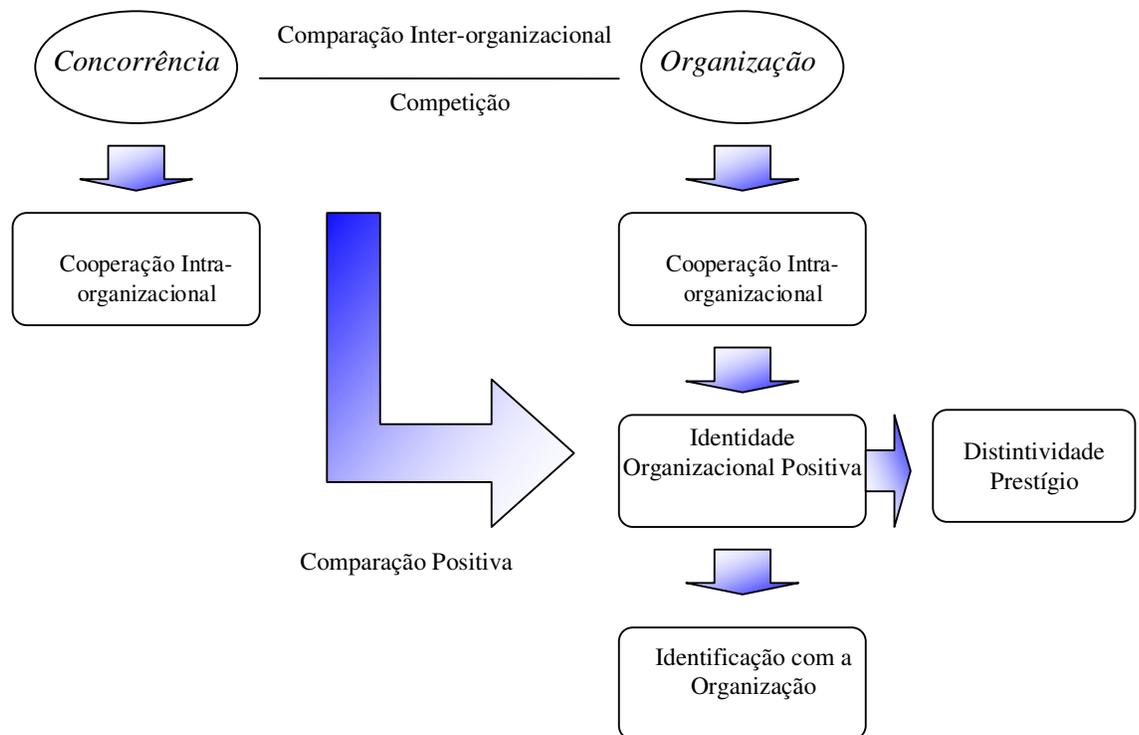
Na fase de crescimento inicial da organização, onde se espera um decréscimo progressivo da dependência da organização em relação ao fundador, por um lado, e um aumento do número de colaboradores, que não estiveram na formação da organização (e.g. Adizes, 1988; Quinn & Cameron, 1983), por outro, o cultivo da identificação dos colaboradores com a organização revela-se determinante para o alinhamento dos comportamentos com os objectivos organizacionais.

A identificação pode ser fomentada tanto ao nível das pessoas, como da organização como um todo. No entanto, assim como o estudo de Brewer e Gardner (1996) demonstra, a identificação baseada no estabelecimento de laços interpessoais com pessoas leva à percepção de similaridades com esse grupo de pessoas, apenas. De modo diferente, a identificação baseada na ligação com a categoria “grupo”, levou à percepção de similaridades em relação a todo o grupo. Transpondo para o contexto organizacional, importa fomentar a identificação dos membros organizacionais com a organização como um todo, por forma a potenciar a lealdade para com a organização e a interiorização dos seus valores e crenças. A identificação com pessoas específicas, embora se revele determinante para a positividade do clima e do bem-estar da organização (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), tende a conduzir à manifestação de comportamentos congruentes com a identidade em função de processos de modelagem, e não tanto à interiorização dos valores organizacionais. A identificação a um nível mais profundo, assente na interiorização de valores e regras, revela-se mais duradoura e consistente rumo à manifestação dos comportamentos desejáveis (Schein, 1992). A identificação com a organização como um todo pode ser inferida por meio da utilização, por parte dos actores organizacionais, da primeira pessoa do plural “nós” (Brewer & Gardner, 1996).

Em termos pragmáticos, a identificação dos colaboradores com a organização como um todo, pode ser fomentada por meio de dois processos fundamentais: a saliência da categoria “organização” e a comparação inter-organizacional (Pratt, 1998, p. 187/8; Tajfel, 1982). A activação da categoria “organização” promove a identificação com a organização ao acentuar as similaridades entre as características individuais e as características da organização, ao mesmo tempo que enfatiza as diferenças em relação às restantes organizações. A activação da categoria “organização” pode ser conseguida, num primeiro plano, por meio da associação das características organizacionais a

símbolos identitários vários, idiossincráticos da organização, como o seu nome, o logótipo ou a linguagem (Bouchikhi & Kimberly, 2003; Pratt & Rafaeli, 1997). Num segundo plano, a saliência da categoria “organização” pode assentar na materialização dos êxitos e feitos da organização em histórias, narrativas e/ ou rituais, que são, entretanto contados e/ou postos em prática na organização (Kramer, 1991). A identificação com a organização pode, de igual modo, ser fomentada com base na comparação da organização com as suas concorrentes (Kramer, 1991; Palmer & Short, 2001). Este padrão tende a despertar o sentimento de inter-competição, favorecendo a união interna (Kramer, 1991; Tajfel, 1982) (figura 5).

Figura 5: Processos intervenientes na promoção da identificação organizacional



O fomento da identificação com base na materialização de êxitos e da comparação inter-organizacional revela-se mais duradoura. Da acumulação de comparações positivas com a concorrência, a organização vai assegurando a manutenção da positividade da identidade organizacional, o que vai aumentando a sua distintividade e o seu prestígio, comparativamente à concorrência (Ashforth & Mael, 1989). Assim como hipotetizado por vários autores (e.g. Dutton et al, 1994; Tajfel, 1982), a identificação com uma organização distintiva e prestigiada encontra-se facilitada, uma vez que contribui mais facilmente para o aumento da auto-estima e do bem-estar das pessoas.

Embora a comparação organizacional se apresente crucial para a performance organizacional, a sua promoção não deve, contudo, atingir níveis demasiado elevados, i.e., não se pode criar contextos onde a percepção de ameaça externa se torna elevada. Nestes contextos, os colaboradores identificados com a organização exibem comportamentos defensivos, que visam a integridade da auto-estima colectiva (Bartel, 2001). De modo distinto, em contextos onde os colaboradores percebem baixos níveis de ameaça, o padrão comportamental orienta-se para o crescimento, para a auto-realização e para a criatividade (Bartel, 2001).

Para além da identificação, durante a fase de crescimento inicial, a organização depara-se com outro desafio: a gestão da identidade organizacional, por forma a minimizar a geração de identidades múltiplas. De facto, ao longo do ciclo de vida organizacional, a categoria “organização” tende a perder a sua correspondência com uma identidade única (Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991). Diferentes categorias grupais e organizacionais tendem a permanecer igualmente salientes, em simultâneo na mesma organização, em função das interacções que os membros organizacionais estabelecem entre si (e.g. Kramer, 1991; Pratt & Rafaeli, 1997). Múltiplas identidades tendem, assim, a co-existir numa mesma organização (e.g. Pratt & Foreman, 2000; Zabusky & Barley, 1997).

Embora a literatura reconheça a possibilidade de co-existência de múltiplas identidades, o seu significado permanece, ainda, relativamente pouco consensual (Foreman & Whetten, 2002). Albert e Whetten (1985) foram os primeiros autores a levantar, explicitamente, a hipótese de co-existência numa mesma organização de uma identidade organizacional composta por dois ou mais tipos, organizações estas que designaram de “híbrida”. Pratt e Foreman (2000), mais tarde, avançaram com alguns pressupostos que contribuíram para uma conceptualização mais sistematizada das identidades múltiplas. Em conformidade com estes autores, as identidades múltiplas podem definir-se como: (1) reportando à organização como um todo; e (2) consagrando diferenças substanciais no que toca às características centrais, distintivas e duráveis acerca de uma dada organização. Mais ainda, a coexistência de múltiplas identidades não implica que estas tenham que ser partilhadas por todos os membros da organização. Albert e Whetten (1985) distinguiram entre duas formas de dualidade identitária - a holográfica e a ideográfica – referindo-se a primeira à partilha das duas formas de identidade por todos os membros da organização, e a segunda à partilha parcelar das duas formas pelas diferentes unidades organizacionais.

Alguns autores vêem o desenvolvimento de identidades múltiplas como um fenómeno natural, que decorre ao longo do ciclo de vida organizacional. Em concordância com Albert e Whetten (1985) e Fiol (1991), as organizações, aquando da sua formação, tendem a desenvolver uma identidade mais normativa, que está associada à implementação e prática de uma dada ideologia. Ao longo do ciclo de vida da organização, tende a desenvolver-se uma outra forma de identidade, mais utilitária, orientada para a produtividade económica.

Remetendo para as teorias do ciclo de vida, que descrevem o desenvolvimento organizacional como ocorrendo no sentido de uma maior especialização e de um

aumento crescente do número de colaboradores e da variedade de produtos/ serviços oferecidos (e.g. Galbraith, 1982; Quinn & Cameron, 1983), parecem estar reunidas as condições que favorecem a emergência de identidades distintas. De facto, os factores mais apontados como contribuindo para o desenvolvimento de identidades múltiplas prendem-se com: (1) a complexidade do meio, cujas oportunidades e constrangimentos obrigam à pluralidade de identidades, com vista à adaptabilidade organizacional e (2) a gestão do êxito organizacional, que vem tornar saliente a necessidade de desenvolver uma outra identidade como forma de lidar com o êxito da primeira (Albert & Whetten, 1985). Tome-se o exemplo de um pequeno centro de saúde que vê tornar-se proeminente a criação de um departamento, com vista à gestão financeira da instituição, o que, com o passar do tempo, pode vir a assumir um papel determinante no desenvolvimento da instituição. Um terceiro factor que pode contribuir para a emergência de múltiplas identidades consiste na ocorrência de uma mudança rápida e extrema na organização, que não permite o tempo suficiente para a compreensão e integração das novas características, o que leva à emergência de uma nova identidade ao mesmo tempo que a antiga permanece (Pratt & Raffaelli, 1997). Um quarto factor prende-se com a definição de uma visão para o futuro da organização que não se vem a verificar (Humphreys & Brown, 2002). Estes autores conduziram um estudo num Instituto Superior de ensino que aspirava passar a Universidade. Não tendo o Instituto conseguido alcançar o estatuto de Universidade, assistiu-se ao desenvolvimento de uma multiplicidade de identidades conflituosas.

Este estudo parece levar-nos a concluir que a multiplicidade de identidades em contexto organizacional pode colocar dificuldades aos seus elementos, dado que pode desencadear conflitos intra-organizacionais (Pratt & Raffaelli, 1997), gerar ambivalência entre os colaboradores, confusão entre os grupos de interesse (Voss, Cable & Voss,

2006) ou mesmo conduzir à inacção da organização (Pratt & Foreman, 2000). No entanto, identidades múltiplas podem co-existir, de forma relativamente pacífica, numa mesma organização. Como foi demonstrado por Foreman e Whetten (2002), a co-existência de múltiplas identidades pode, inclusivamente, constituir uma mais-valia para as organizações. Em primeiro lugar, a coexistência de múltiplas identidades pode facilitar a adaptação da organização a um meio em crescente turbulência, ambiguidade e complexidade (Bartel, 2001; Voss, Cable & Voss, 2006). Em segundo, a multiplicidade de identidades pode permitir à organização ir de encontro às necessidades e expectativas dos múltiplos grupos de interesse (Pratt & Foreman, 2000; Voss, Cable & Voss, 2006).

Em terceiro lugar, a co-existência de múltiplas identidades organizacionais tende a promover a aprendizagem e a criatividade na organização (Fiol, 1994; Zabusky & Barley, 1997). Esta vantagem da multiplicidade de identidades está bem patente no estudo realizado por Zabusky e Barley (1997) na Agência Espacial Europeia, com um grupo de cientistas doutorados. Este grupo funcional partilhava uma identidade liminar, na medida em que não se auto-categorizava enquanto membros da Agência, dada a proximidade das suas actividades com as da academia (e.g. publicação de artigos científicos ou participação em conferências), mas também não se auto-percepcionava enquanto membros da academia, pois trabalhava em projectos na Agência Espacial. Do mesmo modo, nem os restantes membros da organização espacial nem os académicos os categorizavam, respectivamente, como trabalhadores da Agência Espacial e como académicos. Contudo, os autores constataram as vantagens que advinham da partilha desta identidade liminar: a produção de conhecimento científico e de tecnologia, a par da obtenção de lucro.

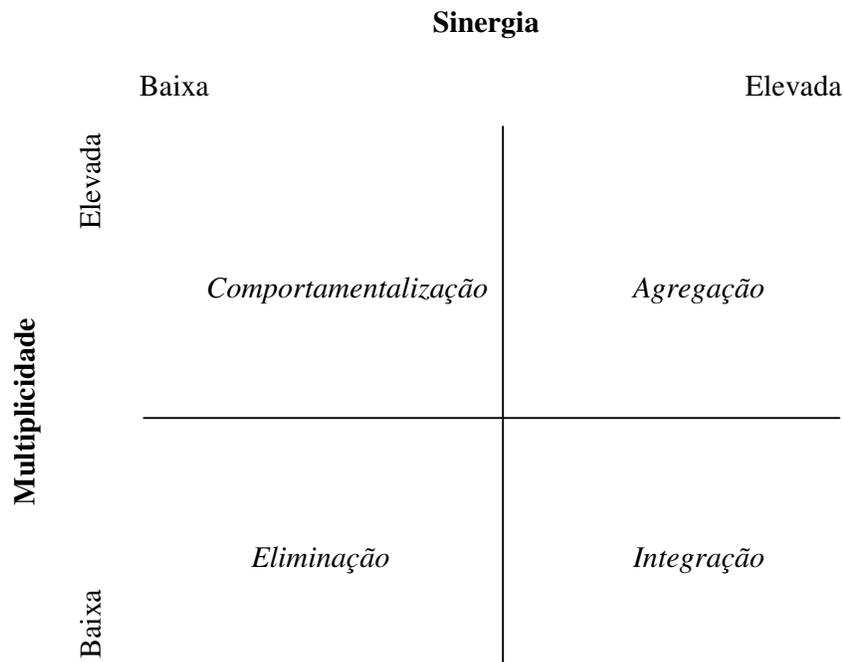
A coexistência de múltiplas identidades numa mesma organização apresenta, ainda, uma quarta vantagem: tende a evitar a partilha de uma identidade organizacional forte numa

mesma organização. A literatura tende, embora muitas vezes de forma implícita, a apontar a partilha de uma identidade positiva forte como pináculo a atingir por todas as organizações, como meio de união (Ashforth & Mael, 1989) e de redução de conflitos entre os colaboradores (Tajfel & Turner, 1979; Tajfel, 1982). Contudo, a partilha de uma identidade forte pode constituir uma fraqueza para a organização, uma vez que pode conduzir a gestão de topo de empresas bem sucedidas a não estabelecer comparações entre os seus resultados e os resultados das organizações concorrentes (Palmer & Short, 2001). Essa orientação pode conduzir as organizações a desenvolverem uma identidade narcísica, que leva a gestão de topo a experienciar um sentimento de invulnerabilidade, que vai conduzindo a uma aversão à mudança e à estagnação. Como exemplo deste padrão atitudinal e comportamental salientam-se o caso do McDonad's, na década de 90, ou da General Motors, na década de 80, que ignoraram os concorrentes, com consequências negativas para a performance, nas décadas que se seguiram (Palmer & Short, 2001).

Na globalidade, a co-existência de identidades múltiplas pode constituir uma fonte de vantagem competitiva para a organização, desde que devidamente gerida. Para gerir as identidades múltiplas, Pratt e Foreman (2000), propuseram um modelo assente no cruzamento de duas variáveis: pluralidade - relacionada com o grau de multiplicidade identitária - e sinergia - que remete para o grau de coordenação e ou interacção entre as identidades - do qual resultam 4 formas de resposta à multiplicidade de identidades organizacionais: compartimentalização, eliminação, integração e agregação (figura 6). A compartimentalização implica a conservação de todas as identidades de forma relativamente intacta, i.e, sem estabelecer interacção entre elas. A eliminação busca a "morte" de uma ou mais identidades, mantendo-se apenas as estritamente necessárias para a prossecução dos objectivos organizacionais. Na integração, procura-se proceder a

uma síntese entre várias identidades, fazendo emergir novas identidades. Na agregação, procuram-se estabelecer interações entre as diferentes identidades, mantendo, contudo, uma hierarquia entre elas, por forma a evitar situações de conflito.

Figura 6: Formas de resposta à multiplicidade de identidades organizacionais. Baseado em Pratt e Foreman (2000)



Não existe uma melhor forma de gerir as identidades múltiplas. Cada uma destas formas de gestão das identidades apresenta benefícios e custos para a organização, pelo que o processo de escolha deve resultar de um diagnóstico apurado da realidade organizacional e dos objectivos que se pretendem alcançar. Mais ainda, a escolha da forma de gestão das identidades múltiplas deve assentar numa avaliação cuidada das características de cada uma das identidades e da sua relação com as outras identidades. Este pressuposto encontra-se em consonância com alguns autores que têm vindo a salientar a importância da avaliação periódica da identidade organizacional (e.g. Bouchikhi & Kimberly, 2003).

Em resultado, a organização selecciona a identidade que se vai revelando mais ajustada (Bartel, 2001), de forma contingente com o contexto e com os objectivos organizacionais. A título ilustrativo, salienta-se o processo de criação de um novo produto. Na fase de concepção importa a geração de várias ideias (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990), tarefa que pode vir a ser facilitada pela forma compartimentalização, em que as diferentes identidades tendem a permanecer relativamente inalteradas. Já nas fases de desenvolvimento e implementação de uma dada ideia, em que a relativa convergência de opiniões tende a constituir uma mais valia, tanto a integração como a agregação tendem a revelar-se formas de gestão mais vantajosas.

Como forma de incrementar a eficácia organizacional, a gestão estratégica das identidades múltiplas requer, ainda, o fomento da identificação. Na literatura, os estudos empíricos que se têm debruçado sobre a identificação têm incidido, fundamentalmente, ao nível da identificação com a organização como um todo (e.g. Rao, Davis & Ward, 2000; Mael & Ashforth, 1992). Mais recentemente, alguns autores já começaram a contemplar a possibilidade de identificação dos colaboradores com identidades múltiplas (Elsbach, 1999; Pratt, 2000), tendo identificado um padrão que designaram, respectivamente, “esquizo-identificação”, “identificação ambivalente” e “identificação tipo III”. Esta forma de identificação integra, simultaneamente, identificação e desidentificação com a organização, i.e., identificação com uma identidade organizacional e desidentificação com uma outra identidade organizacional. A título ilustrativo, salienta-se o estudo de Humphreys e Brown (2002), que encontrou evidências da “esquizo-identificação” num Instituto de ensino superior. Nesse Instituto, os autores verificaram a coexistência de duas identidades conflituosas - uma mais tradicional, orientada para o ensino e para o apoio aos alunos; e outra mais moderna,

dirigida para a investigação - e encontraram um grupo de pessoas que se identificava com uma das identidades, não se identificando com a outra.

Importante é gerir as identidades múltiplas que vão surgindo e a identificação dos colaboradores, por forma a assegurar o alinhamento com os objectivos organizacionais.

Após perceber os principais desafios em termos de identidade que se colocam às organizações nas suas primeiras fases do ciclo de vida, importa analisar como é que as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional nas primeiras fases de desenvolvimento da organização empreendedora.

CAPÍTULO IV - COMO AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS AFECTAM A IDENTIDADE

Em consonância com a concepção mais consensual de identidade organizacional - como o conjunto das características centrais, distintivas e duráveis da organização – esta tende a ser entendida como uma entidade relativamente fixa e imutável, que se mantém estável mesmo perante tentativas de mudança organizacional, dada a sua ligação com a história da organização (Albert & Whetten, 1985). Alguns autores vão mais longe ao considerar que as organizações mudam para preservar a sua identidade, entendendo a conservação da identidade como um dos motores da mudança organizacional (Gagliardi, 1986).

No entanto, dada a crescente complexidade e turbulência da envolvente, a imutabilidade da identidade organizacional pode constituir um entrave à capacidade da organização para mudar e se adaptar ao meio (Scott & Lane, 2000b). Neste encaminhamento, alguns autores vêm defender uma concepção mais dinâmica da identidade (e.g. Gioia, Schultz

& Corley, 2000; Rousseau, 1998), considerando-a como uma entidade fluida, capaz de mudar em função das mudanças do meio, assegurando a adaptação da organização.

Estas duas concepções da identidade organizacional - como entidade fixa e entidade dinâmica – implicam diferentes perspectivas sobre a mudança da identidade. A primeira, onde se incluem as teorias normativas ou modelos categoriais (e.g. Teoria da Identidade Social), está enraizada nos pressupostos modernistas, encarando a identidade como uma propriedade que tende a manter-se fixa, funcionando como um inibidor da mudança organizacional (e.g. Bouchikhi, Fiol, Gioia, Golden-Bidle, Hatch, Rao, Rindova & Schultz, 1998).

A concepção da identidade organizacional como uma entidade dinâmica está alicerçada no paradigma construtivista, concebendo a identidade como uma construção social, que deriva da interacção constante e diária entre os colaboradores e outros grupos de interesse (e.g. clientes, concorrentes, comunicação social, entidades reguladoras) (e.g. Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998; Humphreys & Brown, 2002). De acordo com esta perspectiva, a identidade vai emergindo a partir dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (e.g. Ravasi & Schultz, 2006), que permitem a interpretação e reinterpretação dos acontecimentos e das experiências passadas, produzindo novos e/ou renovados padrões de conhecimento e significado. Esta visão considera, assim, que a identidade organizacional se encontra em constante revisão e redefinição. Esta perspectiva vem no prosseguimento dos trabalhos desenvolvidos por Weick (1995), que considerava que as interacções sociais produzem mudanças na definição do *self*, ou Giddens (1991), que defendia a consciência reflexiva da identidade ao longo do tempo (recriação da identidade em resultado da interacção com os outros). Esta perspectiva dinâmica da identidade tende a dominar, cada vez mais, a literatura da identidade organizacional.

No entanto, e em consonância com esta perspectiva, mesmo estando em constante mudança, a identidade organizacional consegue assegurar a continuidade da organização. Tal é possível na medida em que os nomes (*labels*) para as características centrais e distintivas da organização se tendem a manter inalterados, mudando apenas a interpretação e o significado que a eles estão associados (e.g. Chreim, 2005; Gioia, Schultz & Corley, 2000). Por outras palavras, as características centrais e distintivas da organização tendem a manter-se, por forma a assegurar a familiaridade, mudando as acções que estão subjacentes a elas ao longo do tempo.

A título de exemplo, salienta-se o estudo de Chreim (2005) que demonstra como um banco canadiano conseguiu proceder a uma modernização, sem no entanto perder a sua essência. O topo estratégico manteve as principais características do banco (e.g. “somos o primeiro banco do Canadá”), transformando os seus significados antigos (e.g. “somos um banco antigo e antiquado”) e associando as características a novos significados (e.g. “somos um reservatório de tradição e responsabilidade”). Mais ainda, os significados antigos, que representavam o passado, eram apresentados de forma negativa, contrastando com os novos significados, que se pretendiam associar ao presente e futuro do banco, que eram apresentados de forma muito positiva. Desta forma, a nova identidade estava em consonância com a antiga, garantindo uma duração contínua entre o passado, o presente e o futuro da organização, o que assegurou a continuidade do banco enquanto organização. Reconhecendo que a identidade está em mudança sucessiva, importa perceber o sentido dessa mudança.

Os membros da organização movem-se no sentido do alcance e manutenção de uma identidade organizacional positiva, que proporciona uma elevada auto-estima e bem-estar (e.g. Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998). Assim, a mudança da identidade organizacional tende a ocorrer quando os membros da organização percebem uma

ameaça em termos: 1) do prestígio da identidade organizacional, que é experienciada na presença de um desfasamento entre a identidade e a imagem externa construída (e.g. Gioia et al, 2000); 2) da distintividade da identidade, que se torna saliente quando os concorrentes acumulam êxitos; e 3) da continuidade da identidade, patente quando ocorrem discrepâncias temporais na identidade, entre o passado, o presente e o futuro da organização (e.g. Corley & Gioia, 2004).

Quando uma destas três situações não se verifica, a mudança da identidade organizacional tende a constituir uma tarefa difícil de concretizar, como mostram os estudos que acompanharam mudanças organizacionais que foram mal sucedidas, dadas as resistências em mudar a identidade organizacional (e.g. Humphreys & Brown, 2002; Nag, Corley & Gioia, 2007; Salk & Shenkar, 2001). Perante a perspectiva de mudança organizacional, os colaboradores tendem a desencadear mecanismos de defesa, como a negação, a racionalização, a idealização ou a fantasia, como forma de manter a auto-estima e a continuidade da identidade organizacional (e.g. Brown & Starkey, 2000).

Para conseguir que a mudança da identidade organizacional seja bem sucedida, revela-se necessária a projecção de uma imagem futura ideal, que veicule as características mais desejadas e motive os colaboradores para a necessidade da mudança (Corley et al, 2000). Os estudos sobre a mudança da identidade organizacional (e.g. Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006) têm evidenciado o papel fundamental da imagem futura ideal na mudança da identidade, que encoraja os membros da organização a aspirarem a uma imagem mais prestigiante. Dutton e Duckerich (1991) e Corley e Gioia (2004) vieram demonstrar a necessidade de injectar ambiguidade na organização como forma de mudar a identidade, na medida em que esta produz instabilidade nas percepções actuais, criando as condições necessárias para a mudança da identidade. A ambiguidade reportava-se a mudanças nos grupos de comparação social (concorrentes), a

discrepâncias temporais da identidade e a defasamentos entre a identidade e a imagem externa construída.

Sistematizando, são já consideráveis os estudos que têm procurado explicar como muda a identidade organizacional (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Corley & Gioia, 2004; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006). No entanto, uma análise atenta permite verificar que estes estudos se reportam a momentos de crise, que envolveram mudanças das características da identidade organizacional. O estudo que enfatizou a mudança não das características, mas dos nomes (*labels*) das características centrais e distintivas da organização (Chreim, 2005) analisou a identidade partilhada entre o topo estratégico apenas (e não a identidade partilhada por todos os membros organizacionais) de uma organização secular, com base em dados de arquivo (relatório de contas e outros dados mortos). De facto, embora a perspectiva mais recente tenda a defender a concepção dinâmica da identidade, os estudos continuam a enfatizar situações de mudança radical, que não permitem explicar as dinâmicas da identidade ao longo do tempo. Esta constatação vai no seguimento dos apelos de Gioia e colaboradores (2000) e Hogg e Terry (2000) para a necessidade de realizarem estudos longitudinais que permitam perceber como a identidade vai mudando ao longo do tempo.

Neste sentido, tem ficado por explorar como as mudanças que ocorrem na organização afectam a identidade organizacional ao longo de todo o seu percurso desenvolvimentista, incluindo durante as primeiras fases do ciclo de vida organizacional. A análise da identidade nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional mostra-se relevante quando os estudos demonstram que as condições de fundação iniciais da organização tendem a persistir e a condicionar o subsequente desenvolvimento da firma (e.g. Bramford, Dean & Douglas, 2004; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), por um lado, e dadas as evidências de que a identidade

organizacional, uma vez construída, constitui um filtro para a interpretação dos acontecimentos que têm lugar em contexto organizacional (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000), influenciando determinantemente o desempenho organizacional (e.g. Mael & Ashforth, 1992). Por outro lado, e atendendo aos diferentes ritmos de crescimento das organizações empreendedoras (e.g. Spilling, 2001), importa perceber como estes diferentes ritmos de crescimento afectam a identidade da organização.

Desta forma, o presente estudo tem como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras de crescimento elevado e das organizações empreendedoras de crescimento modesto.

CAPÍTULO V - MÉTODO

5.1. O *Design* de Investigação

O *design* de um estudo constitui a estrutura do estudo, a “cola” que une as partes principais do projecto de investigação – a amostra, as técnicas de recolha dos dados, as técnicas de análise dos dados, o procedimento – com o intuito de ir ao encontro do objectivo da investigação (Trochim & Land, 1982).

Para alcançar o objectivo do presente estudo - explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras de crescimento elevado e das organizações empreendedoras de crescimento modesto – utilizámos o *design* qualitativo. Este *design* revelou-se o mais adequado, quando o estado actual da literatura não se encontra suficientemente desenvolvido (Creswell, 2003). De facto, o estado da arte, tanto sobre o crescimento das organizações empreendedoras como sobre o desenvolvimento da identidade organizacional, carece, ainda, de maior exploração e sustentação. Os estudos tendem a avaliar o crescimento como um *output* da organização (e.g. Delmar et al., 2003; Weinzimmer et al., 1998), não procurando perceber como é que as organizações crescem e, mais, como é que estas dinâmicas de crescimento ao longo do tempo vão afectando as características mais centrais e distintivas da organização, i.e., a sua identidade. Esta questão assume especial relevância quando as estatísticas mostram a elevada tendência que as organizações têm para morrer precocemente (e.g. Cooper, Woo & Dunkelberg, 1989; Stinchcombe, 1965). Assim sendo, importa contribuir para a fundação de organizações capazes de crescer e de florescer, pelo que o estudo do desenvolvimento da identidade organizacional nas organizações com diferentes ritmos de crescimento se revela determinante.

No âmbito da identidade organizacional, embora as perspectivas mais recentes apontem para uma concepção mais dinâmica da identidade (Fiol et al, 1998; Humphreys & Brown, 2002), os estudos sobre identidade continuam a avaliá-la como se de uma variável fixa se tratasse, não contemplando as mudanças identitárias ao longo do tempo. Face à inexistência de teorias solidamente suportadas acerca do crescimento das organizações empreendedoras e do desenvolvimento da identidade organizacional ao longo do tempo, o presente trabalho pode ser considerado de tipo exploratório (Robson, 2002).

Por outro lado, o *design* qualitativo mostrou-se o mais adequado para o presente estudo, uma vez que procura explorar as experiências, os comportamentos, as emoções e as significações das pessoas nos seus contextos específicos, com vista a gerar ideias, conceitos, combinações, configurações e novos padrões de conhecimento (e.g. Dixon-Woods, Booth & Sutton, 2007). A identidade, enquanto conjunto de características centrais, distintivas e duráveis em relação a uma dada organização, partilhado por todos os colaboradores dessa mesma organização (Albert & Whetten, 1985), é um constructo subjectivo. Nesse contexto, a avaliação da identidade organizacional está dependente do acesso às experiências, emoções e significações dos actores organizacionais.

Segue-se uma breve síntese da abordagem qualitativa, por forma a melhor caracterizar os pilares teóricos e metodológicos que orientaram o presente estudo.

5.1.2) O Design Qualitativo de Investigação

A metodologia qualitativa de investigação detém um conjunto de características que a diferenciam largamente da abordagem quantitativa. Inspirada na tradição positivista, nos trabalhos de Auguste Comte (1798-1857), David Hume (1711-1776) ou Herbert

Spencer (1820-1903), a metodologia quantitativa ainda tende a ser entendida por muitos como a visão *standard* da ciência (Smith, 1998) e a dominar, ainda, tanto o campo das ciências exactas como também das ciências sociais (e.g. Symon & Cassell, 2006). De acordo com esta visão, a ciência tem como propósito o desenvolvimento de leis causais universais, procurando, para isso, regularidades na natureza, que atestam a relação entre duas ou mais variáveis. Da investigação directa da natureza, os cientistas vão formulando e acumulando novo conhecimento, o qual, por estar suportado em factos empíricos, é considerado objectivo e científico. Mais ainda, este conhecimento é construído a partir da aplicação de rigorosos e estritos procedimentos estatísticos, que garantem a fiabilidade dos resultados obtidos (Robson, 2002; Smith, 1998). Essa fiabilidade é conseguida pelo facto de estes procedimentos estatísticos minimizarem a intervenção do investigador em todo o processo de interpretação e análise dos dados.

Embora muito aplaudida tanto entre os cientistas das ciências exactas como das ciências sociais, a visão positivista da ciência assenta na existência de “constantes conjugações” entre variáveis, as quais, no “mundo real” tendem a ser raras ou virtualmente não-existentes. Tal constatação levou muitos autores a tecerem duras críticas à visão positivista da ciência, os quais rejeitavam a definição objectiva da realidade, considerando as técnicas estatísticas inadequadas para capturar o real significado dos comportamentos sociais (para um maior desenvolvimento ver Bhaskar, 1986 e Sarantakos, 1998).

É neste enquadramento que começam a ganhar terreno as perspectivas relativistas, que defendem a inexistência de uma realidade separada da consciência humana, no sentido em que a realidade é construída pelos sistemas conceptuais humanos, i.e., pelas interpretações e significações que as pessoas vão atribuindo a essa mesma realidade (Robson, 2002; Sarantakos, 1998). A visão relativista da ciência rejeita, assim, a

existência de “verdades” acerca da realidade social, pelo que os métodos usados pelas ciências exactas se mostram inadequados para estudar o principal objecto de estudo das ciências sociais: o ser humano. As pessoas são seres complexos, que detêm ideias e teorias acerca do mundo, e é com base nestas teorias implícitas que se movem e se orientam no mundo real (e.g Fletcher, 1996; Creswell, 1998). Desta forma, o comportamento humano só pode ser compreendido à luz destas teorias e concepções do mundo. A linguagem tende, assim, a desempenhar um papel determinante enquanto instrumento de análise, uma vez que é através da linguagem que as pessoas constroem e representam a realidade (Fletcher, 1996; Sarantakos, 1998). O uso de metodologias qualitativas é preferido, em detrimento das tradicionais metodologias quantitativas. Segue-se a tabela 7 que pretende sintetizar as principais características da investigação qualitativa.

Tabela 7: Características da Investigação Qualitativa. Baseado em Miles e Huberman (1994) e Jacob (1988)

Características da Investigação Qualitativa
<ul style="list-style-type: none">• A investigação qualitativa tem como objectivo compreender as significações, a forma como as pessoas interpretam a realidade;• A realidade social está em constante mutação, em função da forma como as pessoas vão mudando a sua percepção da realidade;• A investigação qualitativa tem um carácter exploratório: as teorias e os modelos vão sendo construídos à medida que os dados vão sendo recolhidos e interpretados;• A investigação qualitativa é de tipo naturalista, decorrendo em condições naturais;• A investigação qualitativa tem um <i>design</i> flexível, esperando-se que o estudo se vá desenvolvendo à medida que os dados vão sendo recolhidos;• O investigador faz parte integrante do processo de investigação. A investigação qualitativa pressupõe um intenso e/ou prolongado contacto do investigador com a realidade em estudo. Esta realidade tende a constituir uma “situação banal”, um “rotina do quotidiano” da vida dos indivíduos, grupos, sociedades ou organizações;• O papel do investigador é apreender uma visão holística do contexto em estudo - das percepções das pessoas no seu contexto;• O investigador capta os dados a partir da percepção, “dos olhos dos participantes”, através da profunda atenção, empatia e da quebra dos preconceitos pré-existentes. As pessoas são o principal objecto de análise;• A análise dos dados baseia-se na análise da linguagem, dos conceitos, que são organizados por forma a permitir o contraste, a comparação e a emergência de padrões e relações entre eles;• Da investigação qualitativa resulta a construção de um corpo de conhecimento rico e profundo acerca de uma dada realidade.

Embora estas características e critérios de confiança procurem qualificar a investigação qualitativa no seu todo, a sua configuração e utilização tendem a variar em função da corrente de investigação onde o estudo se insere. De entre as mais proeminentes correntes ou paradigmas que tendem a fazer uso desta forma de investigação destacam-se o interpretativismo e o pós-modernismo.

5.2.1.1. Os Paradigmas Dominantes

5.2.1.1.1 O Paradigma Interpretativista

O interpretativismo, também denominado por construtivismo ou naturalismo (Guba & Lincoln, 1994), constitui o paradigma predominante no âmbito da abordagem qualitativa. Enraizado na posição filosófica do idealismo, o interpretativismo rejeita a visão objectiva da realidade, considerando que os actores sociais apreendem o mundo em função da cultura e dos valores em que estão embebidos (Denzin, 1992). Este paradigma congrega diversas teorias, das quais se destacam o construtivismo social, a fenomenologia ou a hermenêutica, que diferem em relação a alguns pressupostos e aos métodos que aplicam. Em comum, todas estas teorias procuram explorar os significados subjectivos que as pessoas atribuem à realidade, i.e., a forma como os indivíduos de um dado grupo ou contexto apreendem, compreendem e atribuem significado ao mundo que os rodeia (Schwandt, 1994). O significado que os actores sociais atribuem aos eventos e ao contexto social constitui, assim, o objecto de estudo por excelência da corrente interpretativista.

Os estudiosos desta corrente defendem que o conhecimento e os significados são produto do pensamento humano, do processo de interpretação da realidade (sensemaking) (Weick, 1995), rejeitando a ideia de existência de conhecimento objectivo, independente da interpretação humana. Mais, estes autores consideram que os significados vão sendo construídos através da interacção humana, pelo que tendem a variar de pessoa para pessoa e de contexto para contexto. Neste sentido, a realidade social tende a ser concebida não como um dado adquirido, mas como uma construção social (Locke, 2001). A realidade social vai sendo construída através da história partilhada, da experiência e da comunicação, pelo que tendem a co-existir múltiplas

realidades em simultâneo. Denota-se, assim, um entrelaçar entre a consciência humana, o processo de interpretação da realidade a própria realidade (Denzin, 1992).

Dada a imensa importância dos significados neste paradigma, os teóricos defendem que interpretação mais aproximada da realidade está dependente de uma participação activa do investigador no contexto em estudo. De entre as técnicas de recolha de dados privilegiadas estão a entrevista e a observação participante (Van Maanen, 1988), que permitem mais facilmente aceder aos sistemas de significado dos participantes. As interacções dos investigadores com os participantes são entendidas como características do próprio contexto de estudo (Gephart, 1993). E neste sentido, é de esperar a intervenção do investigador, das suas crenças e valores, em todo o processo de análise e interpretação dos dados. Tal como enfatizado por Karl Weick (1969), o próprio investigador desempenha um papel activo na construção do contexto que ele próprio está a estudar.

Os estudos que se inserem neste paradigma (e.g. Bartunek, 1984; Isabella, 1990) procuram salientar como os actores sociais vão dando sentido à sua realidade (Weick, 1995), e como estas significações vão construindo e moldando os próprios contextos onde se inserem. A título de exemplo, salienta-se o estudo de caso de uma ordem religiosa, acompanhado por Bartunek (1984), cuja interpretação sobre a sua própria missão foi alterada. A autora analisou como estas mudanças produziram efeitos na estrutura da ordem, relação esta mediada pelas reacções dos membros à mudança, numa organização onde o sentimento de pertença e de identidade é muito forte. Num segundo estudo, realizado por Lynn Isabella (1990), o autor analisou como as interpretações dos gestores evoluíam à medida que se desenrolava um processo de mudança organizacional, desde a fase dos meros rumores à fase da concretização da mudança e da tomada de conhecimento das consequências da mesma. Este estudo veio introduzir

uma nova interpretação das “resistências à mudança”, podendo estas ser entendidas não como um obstáculo à mudança, mas antes como um elemento de transição em qualquer processo de mudança.

5.2.1.1.2. O Paradigma Pós-modernista

O paradigma pós-modernismo constitui uma combinação entre a escola pós-modernista e a teoria crítica. A escola pós-modernista teve a sua origem nas artes e na literatura, tendo ficado conhecida pelo desafio de todos os cânones mais tradicionais da arquitectura, patentes na edificação de obras “voltadas do avesso”, fracturadas ou lapidadas dos lados (Locke, 2001). Na filosofia e na ciência, a escola pós-modernista começou a desenvolver-se nos anos 60, pela mão de intelectuais como Michael Foucault (1926-1984) ou Jacques Derrida (1930-2004). A teoria crítica, por seu turno, começou a emergir como corrente crítica ao sistema político vigente, que aplaudia o capitalismo e as formas de dominação, alegando produzirem injustiça e subjugação social (Kincheloe & McLaren, 1994). O capitalismo é entendido como um meio de difusão de desigualdades, no sentido em que o capitalista, que detém os meios de produção, detém o poder legitimado para explorar os trabalhadores, concedendo-lhes em troca um salário, que do ponto de vista da teoria crítica, tem menos valor económico do que o valor produtivo gerado pelo trabalhador. Em consonância com estes críticos, estas desigualdades são disseminadas pela actual ideologia ocidental, que as encoraja, levando as pessoas a aceitar e a manter o *status quo*, considerado como natural e inalterável.

Transpondo para o campo científico, da combinação destas duas correntes, o paradigma pós-modernista apresenta uma visão ainda mais subjectiva dos fenómenos organizacionais, considerando-os intrinsecamente complexos, idiossincráticos e multi e

mutuamente causais (McKelvey, 2004). Este paradigma assenta em duas premissas fundamentais: a rejeição de narrativas *a priori* e a aceitação de que as condições sociais estão em mudança constante (Kincheloe & McLaren, 1994). Deste modo, o pós-modernismo rejeita qualquer possibilidade de a ciência ser concebida como um referencial objectivo, advogando que qualquer cientista está envolto num determinado contexto, embebido de história, valores e políticas (Hatch, 1997). O conhecimento é entendido como fragmentado e instável, e qualquer tentativa de organização deste corpo teórico é vista como uma forma de dominação e de incapacidade para perceber e aceitar a natureza instável do conhecimento e da realidade. Os pós-modernistas defendem, assim, que a realidade vai sendo construída pelo discurso e pelos sistemas de significados presentes num determinado contexto histórico-cultural. A realidade é o que é representado como sendo a realidade (Hatch, 1997).

A prevalência da natureza idiossincrática dos fenómenos leva os defensores do pós-modernismo a fazerem uso de técnicas de recolha de dados subjectivas e ricamente descritivas, assumindo os estudos a forma de narrativas, como ensaios teóricos, estudos de campo ou estudos de caso (Calás & Smircich, 1999; Van Maanen, 1988). Com base nas técnicas da desconstrução e da análise textual, o investigador procura identificar as estruturas de dominação e de exploração, especialmente as dicotomias (e.g. capitalista-trabalhador; masculino-feminino) que perpetuam o *status quo*, e que se encontram muitas vezes camufladas nos discursos. Em seguida, os investigadores reconstroem todo o discurso, apresentando uma visão alternativa, menos exploradora e sexista. As teorias emergentes são, na perspectiva destes teóricos, interpretações que transcendem a visão ideológica vigente dos fenómenos sociais, desreificando as estruturas sociais antes vistas como imutáveis e incorporando mudanças que produzem uma sociedade mais igualitária, menos alienada e contraditória (Kincheloe & McLaren, 1994).

Vários estudos (e.g. Boje, 1995; Martin, 1990) têm sido conduzidos com o propósito de desconstruir o discurso presente numa dada realidade, que reforça o controlo e as desigualdades de controlo e de género, respectivamente. A título de exemplo salienta-se o estudo de Boje (1995), no qual o autor, utilizando a análise discursiva aos discursos presentes na Disney, fez emergir as vozes marginalizadas desta empresa. Uma peça, Tâmara, foi usada como metáfora para demonstrar as múltiplas interpretações que coexistiam acerca do autoritarismo e da orientação para a sobrevivência que a empresa tendia a assumir. No segundo estudo, Martin (1990) analisou o discurso predominante numa organização que apelava para a necessidade de a organização ajudar as trabalhadoras do sexo feminino a balancearem as tarefas do trabalho com as domésticas. Através da desconstrução do discurso, a autora verificou que o grande beneficiário da veiculação deste discurso era a própria organização, que procurava justificar a discriminação existente nas tarefas e nos salários entre homens e mulheres.

5.2.1.1.3. Paralelismo entre os Três Paradigmas da Ciência

Em síntese, os três paradigmas que tendem a dominar a ciência – positivista, interpretativismo e pós-modernismo – apresentam concepções muito distintas sobre o mundo e a ciência, que se reflectem em diferentes formas, *designs*, métodos e técnicas de investigação. O paradigma positivista concebe a existência de uma realidade objectiva, propondo-se descobrir as verdades e os factos sobre essa realidade, recorrendo, para tal, à aplicação de procedimentos precisos de controlo das variáveis e a instrumentos rigorosos de mensuração. De acordo com o paradigma interpretativista, a realidade é percebida subjectivamente pelos actores sociais, desempenhando os investigadores o importante papel de análise dos sistemas de símbolos e significados que os primeiros atribuem à realidade. Tal papel encontra-se facilitado com a imersão

do investigador no contexto em estudo, por meio de técnicas de recolha de dados que permitem a proximidade e o aprofundamento do investigador com o seu objecto de estudo. No âmbito do paradigma pós-modernista, a realidade vai sendo construída pelo discurso vigente numa determinada época histórica, veiculando a ideologia que serve os interesses e mantém as estruturas de poder da classe dominadora.

Em seguida, apresenta-se uma tabela que procura estabelecer um paralelismo entre os três paradigmas vigentes na ciência, por forma a facilitar uma melhor compreensão.

Tabela 8: Os três paradigmas vigentes na ciência. Baseado em Calás e Smircich (1999), Guba e Lincoln (1994) e Schwandt (1994)

	Positivismo	Interpretativismo	Pós-modernismo
Pressupostos	A realidade é objectiva, visando a ciência a busca da verdade universal;	A realidade é subjectiva, procurando a ciência identificar os significados;	A realidade é fragmentada e contraditória, podendo ser compreendida apenas pela remoção da ideologia;
Focus	Procura as variáveis contextuais e organizacionais que causam o comportamento;	Procura os padrões de significado;	Procura as contradições escondidas nas ideologias;
Natureza do conhecimento (forma da teoria)	Hipóteses confirmadas, que envolvem medidas das variáveis fiáveis, válidas e sensíveis;	Descrição abstracta dos significados e dos contextos produzidos numa dada situação;	<i>Insights</i> históricos ou estruturais reveladores de contradições;
Teorias centrais	Contingencial, dos sistemas, teoria ecológica, empirismo;	Interacionismo simbólico, fenomenologia, hermenêutica;	Marxismo, teoria crítica, pos-estruturalismo, desconstruccionismo, semiótica;
Figuras centrais	Lorsch e Lawrence, Hannan e Freeman, Oliver Williamson;	Goffman, Garfinkel, Schutz, Van Maanen, Silverman;	Marx, Habermas, Offe;
Critérios de avaliação da investigação	Predicção das causas, com base em medidas rigorosas, fiáveis e válidas;	Confiança, autenticidade	Consistência teórica, <i>insights</i> históricos, narrativas de mudança e de mobilização;
Unidade de Análise	A variável;	O significado, o acto simbólico;	Contradições, incidentes de exploração;
Tipos de investigação	Experimental; experimental; experimental; experimental;	Etnografia, <i>Grounded Theory</i> , estudos de caso;	Estudos de campo, estudos de caso;
Técnicas de recolha de dados	Questionários; documentos codificados quantitativamente.	Observação participante; entrevistas.	Análise histórica; análise dialéctica.

5.2.1.1.4. *A Identidade Organizacional Segundo os Três*

Paradigmas da Ciência

Estes três paradigmas estão bem patentes na literatura da identidade organizacional. Duas concepções da identidade organizacional tendem a dominar a literatura: a primeira, que está alicerçada no paradigma positivista, concebe a identidade organizacional como uma entidade fixa, que tende a manter-se constante ao longo do ciclo de vida organizacional (e.g. Bouchikhi et al., 1998; Tajfel & Turner, 1979). A segunda perspectiva, que se baseia no paradigma interpretativista, concebe a identidade organizacional como uma entidade dinâmica, que está em constante mudança, em função da interacção entre os actores sociais e da interpretação e reinterpretação das experiências passadas (e.g. Fiol et al, 1998; Humphreys & Brown, 2002). Enraizada nos pressupostos pós-modernistas, encontra-se, ainda, uma terceira concepção da identidade organizacional, que a perspectiva como uma entidade fragmentada, que momentaneamente vai definindo quem os colaboradores são, em cada momento (Hatch & Schultz, 2002). Esta terceira concepção chega a conceber a identidade organizacional como uma mera metáfora organizacional.

Embora estas três concepções da identidade organizacional tendam a co-existir na literatura organizacional, a concepção dinâmica tem vindo a ganhar força, podendo já ser considerada a visão dominante. Neste sentido, a presente investigação insere-se no âmbito do paradigma interpretativista, procurando perceber como a identidade organizacional se vai modificando em função das mudanças que afectam as organizações empreendedoras.

No âmbito do paradigma interpretativista, os autores podem fazer uso de três *designs* de investigação distintos: a etnografia, os estudos de caso e a *grounded theory*. A presente

investigação baseou-se no *design* da *grounded theory* para a análise dos dados. Foi, ainda, utilizado o *design* dos estudos de caso como estratégia para a recolha dos dados. Optámos pelo estudo de caso, por este se revelar o *design* mais adequado para o estudo aprofundado, em contexto real, de um fenómeno social (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991). Neste domínio, utilizou-se o *design* dos estudos de caso múltiplos, por facilitar a análise de relações entre constructos intra e inter-casos, por um lado, e por permitir a lógica replicativa, servindo os diferentes casos para comparar e contrastar os padrões encontrados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Deste modo, seguiu-se seis casos – seis organizações empreendedoras – ao longo de dois anos, para melhor se apreender o crescimento e as dinâmicas da identidade organizacional.

A *grounded theory* é o *design* que mais se ajusta à geração de teoria nova sobre um dado fenómeno social, especialmente quando este se encontra ainda pouco explorado (Brown & Eisenhardt, 1997). Com o presente trabalho, procura-se desenvolver novo conhecimento sobre as mudanças na identidade organizacional ao longo do tempo, por influência das mudanças organizacionais. Em síntese, procura-se com a presente investigação gerar teoria nova e interessante sobre a forma como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional, com base no estudo de seis organizações empreendedoras.

Segue-se uma caracterização do *design* da *grounded theory*.

5.1.2.2. O Design da Grounded Theory

A primeira obra sobre a *grounded theory* foi publicada em 1967, pela mão de Barney Glaser e Anselm Strauss, e intitulava-se *The Discovery of Grounded Theory*. Para a época, esta abordagem era revolucionária, por desafiar os cânones positivistas da

ciência (Charmaz, 2000). O impacto da obra foi tal, que muitos autores consideram que a *grounded theory* iniciou uma “revolução qualitativa”, que levou ao surgimento de uma outra visão sobre a metodologia qualitativa (Polkinghorne, 2006). Até à data, esta abordagem extravasou os limites da sociologia, sendo amplamente usada em áreas tão diversas como a psicologia, educação, ciências da informação ou a gestão e os estudos organizacionais, e considerada por muitos como a metodologia de investigação qualitativa mais sistemática e compreensiva (Haig, 1996).

Inspirado pela Escola de Chicago, que teve início nos anos 20 e 30, sob a influência de movimentos humanistas como o interaccionismo simbólico ou o pragmatismo (George Mead (1863-1931) ou Charles Cooley (1864-1929), Strauss defendia o estudo dos grupos sociais no seu ambiente natural. O interaccionismo simbólico considerava que o conhecimento tinha origem nas interacções sociais e que os actores sociais se comportavam de acordo com as suas interpretações da situação (Suddaby, 2006). Glaser, por seu turno, em virtude dos estudos realizados na Universidade da Columbia, denotava uma orientação mais positivista. Recebendo a influência de ambos os fundadores, a *grounded theory* pode ser situada no âmbito do interpretativismo, concretamente na perspectiva fenomenológica, dado o grande objectivo desta abordagem que compreende a geração de teoria.

Várias definições têm sido propostas para dar conta da metodologia da *grounded theory*, tal como pode ser observado pela tabela 9 que reúne os mais influentes estudiosos desta metodologia:

Tabela 9: Definições de *Grounded Theory*

Autores	Definição de <i>Grounded Theory</i>
Becker (1993)	Tem como objectivo examinar a fundo um dado fenómeno, identificando os principais constructos, as relações entre eles, os processos e o contexto, com vista à construção de uma teoria desse mesmo fenómeno.
Charmaz (2000)	Refere-se à teoria desenvolvida de forma inductiva a partir dos dados. Dos dados recolhidos constrói-se um <i>framing</i> teórico.
Creswell (1998)	Tem como objectivo gerar ou descobrir uma teoria, a qual compreende um esquema analítico abstracto de uma filosofia que se relaciona com uma situação particular. Esta situação constitui uma condição na qual as pessoas interagem, actuam ou enveredam por um processo, em resposta a um dado fenómeno.
Dey (1999)	Deriva dos dados que são adquiridos por meio de entrevistas, observação e outros documentos, resultando a teoria num <i>framework</i> ou conjunto de proposições.
Glaser & Strauss (1967)	Processo de geração de teoria a partir dos dados, com base na estratégia da análise comparativa.
Strauss & Corbin (1998)	Método de investigação qualitativa que utiliza um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver, de forma indutiva, teoria fundamentada a partir dos dados sobre um dado fenómeno.

Do conjunto de proposições apresentadas pode-se concluir que a *grounded theory* é um método de investigação que permite estudar a fundo um dado fenómeno, inserido no seu contexto natural, e de forma indutiva, gerar teoria sobre esse fenómeno a partir dos dados. A elaboração de teoria nova sobre um dado fenómeno constitui, assim, o pináculo desta abordagem (Charmaz, 2006). Por “teoria”, os autores (e.g Glaser & Strauss, 1967) são relativamente unânimes ao considerarem-na um conjunto bem desenvolvido de conceitos relacionados, que no conjunto representam um referencial teórico integrado que pode ser usado para explicar ou predizer um dado fenómeno (Strauss & Corbin, 1998).

Neste enquadramento, em termos de objectivos de investigação, a abordagem da *grounded theory* difere, grandemente dos estudos mais positivistas. Enquanto na investigação quantitativa os investigadores iniciam a recolha de dados com um bagagem teórica muito completa, com o objectivo de confirmar a teoria de partida (Creswell, 2003); nos estudos que utilizam a *grounded theory* os investigadores partem para o

campo com uma revisão genérica da temática em estudo, com o propósito de gerar nova teoria a partir dos dados observados em contexto real (Dey, 1999). A teoria gerada é muito valorizada no seio da comunidade científica, pela contribuição nova e única que introduz nos estudos organizacionais (Locke & Golden-biddle, 1997).

Também, em relação a outros métodos dentro da investigação qualitativa, a *grounded theory* apresenta um conjunto de características, em termos da sistemática na recolha, análise e apresentação dos dados, que a tornam única. A tabela 10 procura estabelecer um paralelismo entre os métodos mais tradicionalmente usados na investigação qualitativa: etnografia, estudo de caso e *grounded theory*.

Tabela 10: Comparação entre a Etnografia, o Estudo de Caso e a *Grounded Theory*. Baseado em Creswell (1998) e Robson (2002)

	Etnografia	Estudo de Caso	<i>Grounded Theory</i>
Objectivo	Descrição e interpretação da cultura e de um grupo social.	Desenvolvimento de uma análise aprofundada de um caso ou de múltiplos casos.	Geração de teoria a partir dos dados.
Questão da investigação	Relacionada com o contexto que se pretende estudar.	Definida <i>a priori</i> ; Não é alterada no decorrer da investigação.	Questão genérica; É afinada ao longo da recolha de dados.
Recolha de Dados	Período prolongado do investigador no contexto de estudo; Observação e entrevistas.	Múltiplas fontes de evidência (observação, entrevistas, dados de arquivo, documentos, artefactos físicos).	Entrevistas com 20-30 participantes até atingir a saturação teórica.
Análise dos dados	Descrição, análise, interpretação.	Descrição, temas, asserções; Comparação intra-caso e/ou inter-caso.	Codificação aberta, axial e selectiva.
Produto Final	Descrição da cultura e do comportamento de um grupo.	Estudo aprofundado de um caso ou casos.	Nova teoria.

Importa, em seguida, aprofundar as características da abordagem da *grounded theory*, que a tornam um dos métodos preferidos entre os investigadores que escolhem a metodologia qualitativa para conduzir os seus estudos.

A *grounded theory* implica um compromisso do investigador com a investigação e a descoberta do conhecimento, através do seu contacto directo com o mundo social

(Creswell, 1998). Desta forma, o investigador insere-se no próprio contexto de estudo, por forma a escutar “as vozes dos participantes” (Strauss & Corbin, 1998). Cabe ao investigador interpretar a acção humana segundo a perspectiva do seu agente, uma vez que a realidade não pode ser plenamente conhecida, senão por meio das interpretações que os actores sociais fazem dessa mesma realidade (Dey, 1999).

Para aceder às interpretações dos participantes, o investigador recorre a entrevistas intensivas, que permitem a exploração aprofundada dos tópicos, indo muito além de uma conversa superficial (Charmaz, 2006). Aos participantes é pedido que reflectam sobre as suas experiências, de uma forma que não acontece no seu dia-a-dia. Os participantes desempenham um papel activo, enquanto ao investigador cabe a escuta activa e a clarificação constante dos detalhes importantes para a investigação.

A realização da *grounded theory* não exige uma revisão extensa da literatura, mas uma pesquisa genérica das principais correntes teóricas sobre a temática (Locke, 2001). No entanto, este método não implica o desprezo pela literatura acumulada nem a partilha, por parte do investigador, de uma atitude de tipo “tábula rasa” quando parte para o campo (Suddaby, 2006). Embora a *grounded theory* encare a geração de novo conhecimento como um processo emergente, colocando uma grande ênfase na investigação e na descoberta (Strauss & Corbin, 1998), o investigador deve partir para o campo com a revisão da literatura produzida na área que este se propõe investigar. Caso contrário, o investigador corre o risco de gerar teoria óbvia, ou que já conste da literatura.

A *grounded theory* é, assim, o método mais adequado para gerar nova teoria em campos ainda pouco explorados ou desenvolver novos conhecimento sobre um fenómeno já estudado (Kushner & Morrow, 2003). O desenvolvimento de teorias formais, aplicáveis

a outros contextos, para além do contexto de estudo, capazes de contribuir para uma melhor compreensão do mundo social é o grande objectivo da *grounded theory*.

O método indutivo é, assim, o método mais usado na *grounded theory*, através do qual os padrões derivam dos dados, não resultando de dados de outras investigações (Patton, 1980). Desta forma, consegue assegurar-se que as categorias e respectivas propriedades são geradas a partir dos dados e não de ideias pré-concebidas do investigador. Para tal, os admiradores da *grounded theory* advogam que os processos de recolha e análise dos dados devem ocorrer em simultâneo, no próprio contexto de investigação, o que leva a que as teorias formais geradas segundo esta abordagem derivem das teorias substantivas, produzidas a partir dos contextos sociais concretos (Glaser & Strauss, 1967).

O processo de análise de dados segue, contudo, uma sistemática - a codificação hierárquica - desde a categorização linha-a-linha (codificação aberta), passando pelo estabelecimento de relações entre as categorias (codificação axial) e terminando na selecção de uma categoria – categoria central – que liga todas as outras categorias (codificação selectiva) (Strauss & Corbin, 1998).

Os elementos que compõem a teoria gerada são, assim, as categorias conceptuais e as respectivas propriedades, e as relações entre as categorias, as quais são especificadas em termos de proposições. As categorias representam agregados abstractos de conceitos observados no contexto de estudo, e as proposições relações entre categorias (Denzin, 1989).

Estas relações entre categorias resultam de um processo de comparação constante entre todas as partes dos dados – categorias e suas propriedades – em busca de similaridades, variações e diferenças entre os dados (Hallberg, 2006). A teoria emerge, assim, desta

constante comparação dos dados, que permite a identificação de categorias mais gerais, que formam proposições mais gerais para explicar um comportamento ou fenómeno.

A elaboração de teoria resulta, deste modo, de um processo interactivo de recolha, codificação, análise e planeamento dos passos a seguir no estudo, no sentido em que os resultados emergentes vão direccionar as próximas recolhas de dados, um processo que ficou conhecido como a amostragem teórica (Glaser & Strauss, 1967). Como enfatizado pelos autores, este processo requer, por parte do investigador, uma sensibilidade teórica ao longo da recolha e da codificação dos dados, por forma a que este vá percebendo para onde é que os dados o estão a levar e o que é que ele deve fazer a seguir (Bowen, 2006). Esta sensibilidade teórica é um aspecto central na *grounded theory* e reflecte a capacidade do investigador para usar as suas experiências pessoais e profissionais, assim como os seus conhecimentos metodológicos ao serviço da interpretação dos dados, com o intuito de pensar os dados abstractamente no sentido de gerar nova teoria.

A partir da amostragem teórica, vai sendo definida a amostra de incidentes, eventos, fenómenos ou grupos ainda a examinar, e a recolha de dados vai prosseguindo até se alcançar a saturação teórica (Dey, 1999), i.e., quando novos dados recolhidos não acrescentam nova informação, não permitindo o aperfeiçoamento nem das categorias nem das relações entre elas (Locke, 2001).

Como resultado final, a *grounded theory* permite chegar a um novo conceito, a uma nova teoria ou a um conjunto de proposições, que estabelecem relações entre os actores sociais e as interpretações que estes fazem da realidade, e que foram pensadas a partir de um processo de abstracção em relação às experiências e aos significados recolhidos (Strauss & Corbin, 1998). Estas teorias permitem compreender a fundo um determinado fenómeno social.

Em súmula, a *grounded theory* apresenta um conjunto de características que a tornam um dos métodos preferidos pelos investigadores. Entre estas características, destacam-se: o objectivo principal da *grounded theory*, que se prende com a geração de teoria nova para explicar um dado fenómeno; a apresentação de um método sistemático de análise de dados e o desenvolvimento da nova teoria a partir dos dados, que aumenta a confiança na mesma.

Estas características têm levado muitos autores a utilizarem o método da *grounded theory* nos seus estudos. Este método tem sido utilizado para o aprofundamento de áreas tão diversificadas, como a criação de novos produtos (e.g. Cunha & Cunha, 2001; Repenning & Sterman, 2002), a tomada de decisão (e.g. Eisenhardt, 1989b), o comportamento político (e.g. Eisenhardt & Bourgeois, 1988), a adaptação  mudança (e.g. Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt, 1998; Galunic & Eisenhardt, 2001), a liderança em contextos de improvisação (Klein, Ziegert, Knight & Yan, 2006), a aplicação das competências no trabalho (e.g. Sandberg, 2000) ou a gestão da identidade organizacional (e.g. Rindova & Kotha, 2001). Em seguida, apresenta-se a tabela 11 que procura sintetizar alguns destes estudos.

Tabela 11: Exemplos de autores que utilizaram a *grounded theory* como *design* de investigação

Autores	Foco e contexto	<i>Insights para a Teoria</i>
Ashforth, Kreiner, Clark & Fugate (2007)	54 gestores de 18 profissões com baixo status social	Desenvolvimento de teoria sobre a gestão em profissões com menos status social. Para normalizar este status inferior a gestão recorre a 4 práticas: ideologias profissionais, saliência da identidade profissional, confronto com os clientes e tácticas defensivas (evitamento, humor, aceitação).
Buflerfield, Trevino & Ball (1996)	77 gestores de 77 empresas distintas, grandes e pequenas.	Elaboração de teoria sobre o castigo na perspectiva dos gestores. O castigo  encarado como um evento com uma elevada carga cognitiva e emocional, sentindo-se os gestores pressionados pela organização, pela equipa de trabalho, pelos subordinados e por eles próprios.
Cunha & Cunha (2001)	Projecto de desenvolvimento de moldes por uma equipa virtual, envolvendo uma empresa da indústria dos moldes, uma subsidiária e dois parceiros.	Desenvolvimento de teoria sobre as boas práticas na Criação de novos produtos. O estudo demonstrou que as boas práticas passam pelo planeamento, que permite a flexibilidade, a estruturação, que promove a iniciativa, e a pressão de tempo, que estimula a criatividade.

Eisenhardt (1989b)	Líderes de 8 empresas da indústria de micro-computação	Geração de teoria sobre a tomada de decisão dos líderes em ambientes de elevada velocidade. As decisões mais rápidas levam em conta mais informação em tempo real, alternativas, consensos e decisões integradas.
Eisenhardt & Bourgeois (1988)	Líderes de 8 empresas da indústria de micro-computação	Desenvolvimento de teoria sobre as políticas dos gestores em ambientes de elevada velocidade. As políticas dos líderes surgem em ambientes de elevada centralização do poder. Os líderes autocráticos enveredam por comportamento político e geram este tipo de comportamento entre os seus subordinados.
Ferlie, Fitzgerald, Wood & Hawkins (2005)	8 Casos de carreiras inovadoras no sector dos cuidados de saúde.	Geração de teoria sobre a difusão da inovação. Entre profissionais multidisciplinares, a disseminação da inovação encontra dificuldades, especialmente em virtude das barreiras cognitivas e sociais dos profissionais, que retardam a compreensão da mensagem.
Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt (1998).	Padrões de mudança em 2 bancos em resposta a um acto de reinvestimento comunitário	Desenvolvimento de teoria sobre a adaptação à mudança. Nas organizações com uma estratégia defensiva, ocorre uma adaptação abortiva e nas organizações com uma estratégia prospectora, a adaptação leva à reorientação.
Galunic & Eisenhardt (2001)	10 Divisões corporativas de uma das 100 melhores empresas da Fortune	Elaboração de teoria sobre a adaptação das organizações que adoptam a forma de “comunidade dinâmica” – tem estruturas modulares, cultura competitiva e cooperativa, são orientadas por lógicas económicas e sócias e os líderes são empreendedores.
Harris & Sutton (1986)	6 organizações que estavam a morrer no estado do Michigan, um estado balado pela recessão económica na altura do estudo.	Geração de teoria sobre as cerimónias de festa das organizações prestes a morrer. Estas cerimónias são encaradas como mecanismos de <i>coping</i> , constituindo um contexto em que as pessoas podem dar e receber apoio emocional. Estas cerimónias permitem, também o <i>coping cognitivo</i> , facilitando o controlados sistemas social e pessoal.
Isabella (1990)	40 gestores de uma média empresa prestadora de serviços financeiros.	Desenvolvimento de teoria sobre a interpretação que os gestores fazem dos eventos organizacionais no decorrer de uma mudança. A autora chegou a um modelo de quatro fases – antecipação, confirmação, culminação e pós efeitos.
Klein, Ziegert, Knight & Yan (2006)	Equipas de urgência (elevada especialização e imprevisibilidade do trabalho) de um hospital.	Geração de teoria sobre a liderança em equipas de urgência, onde ocorre improvisação. Em equipas de urgência, ocorre a delegação dinâmica da liderança dos seniores para os juniores, a qual aumenta a precisão da intervenção, ao mesmo tempo que permite a formação dos mais novos.
Nag, Corley & Gioia (2007)	Processo de mudança numa organização de I&D de alta tecnologia.	Desenvolvimento de teoria sobre a resistência à mudança. As dificuldades em mudar resultam de um modo colectivo de pensar e agir. A transformação estratégica falhou em virtude da intersecção entre a identidade (quem somos), o conhecimento (o que sabemos) e a prática (o que fazemos), que bloquearam o desenvolvimento de novo conhecimento.
Ravasi & Schultz (2006)	Processo de mudança na organização multinacional Bang & Olufsen	Elaboração de teoria sobre como os membros respondem a mudanças organizacionais que os levam a questionar a sua identidade organizacional. Ao contrário da imagem externa construída, a cultura serviu de plataforma para o sensemaking e o sensegiving, contribuindo para manter a coerência em termos de identidade.
Repenning & Sterman (2002)	Tempo de manufactura e processo de desenvolvimento de novos produtos numa	Geração de teoria sobre o processo de criação de novos produtos. Os determinantes da aprendizagem e da melhoria está na interacção entre as atribuições que os

	grande organização.	gestores fazem à baixa performance e à estrutura física do posto de trabalho, concretamente o desfasamento entre o investimento na melhoria desta estrutura e a obtenção de resultados.
Rindova & Kotha (2001)	Evolução de 2 organizações que actuam no meio da Internet: a Yahoo e a Excite.	Desenvolvimento de teoria sobre como a forma, a função e a vantagem competitiva co-evolui. Em meios de rápida mudança, as organizações enveredam por <i>continuous morphing</i> , por forma a tirarem vantagem competitiva do seu ambiente.
Sandberg (2000)	20 engenheiros da Volvo.	Geração de teoria sobre a aplicação das competências no trabalho. O conhecimento e as competências são usados em função do significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho. É a concepção do trabalho que define como as competências são aplicadas no trabalho.

Como se pode constatar pela análise dos estudos, a *grounded theory* tem sido utilizada para fazer emergir novo conhecimento numa área da literatura ainda pouco explorada.

5.1.2.3. Críticas ao Design Qualitativo

A maior força da abordagem qualitativa tem, de igual modo, sido apontada como a sua maior fraqueza. A proximidade entre o investigador e o objecto de investigação tem suscitado algumas dúvidas em termos da veracidade e do rigor dos resultados que a investigação qualitativa produz (Robson, 2002; Smith, 1998). No entanto, os critérios de veracidade que são aplicados na tradição positivista não podem aplicar-se aos estudos que seguem uma metodologia qualitativa. Ao contrário dos estudos quantitativos que estão centrados na confirmação de hipóteses estabelecidas *a priori*, os qualitativos visam a construção de teoria com base no *sensemaking*, i.e., procuram o conjunto de relações entre variáveis que permitem explicar os fenómenos sociais (Dubin, 1976). Desta forma, o contributo dos estudos qualitativos não está na validação do conhecimento, mas antes na suscitação de relações não suspeitadas *a priori*, que introduzem mudanças nas acções e nas perspectivas do estudo. Perante as evidentes especificidades destes estudos, vários autores têm procurado identificar os critérios que permitiam atestar a qualidade dos estudos qualitativos.

Em vez do tradicional critério de validade, Weick (1989) define como critério primordial para a avaliação dos estudos qualitativos como credíveis a plausibilidade do conhecimento gerado. Uma teoria plausível é uma teoria interessante (o conhecimento até então acumulado não é suficiente para responder à questão de investigação), óbvia (faz sentido no enquadramento teórico vigente), relacionada (estabelece a relação entre variáveis), de confiança (está bem fundamentada na história/ narrativa), bonita (elegante, facilmente compreensível pela comunidade científica) e real (permite explicar o fenómeno em estudo), no quadro da questão que o estudo pretende responder.

Também Lincoln e Guba (1985) se debruçaram acerca dos critérios que na sua perspectiva conseguem convencer a comunidade científica de que a investigação de um dado autor é de confiança e vale a pena atender, tendo identificado quatro, que designou por critérios de confiança (*trustworthiness*): credibilidade, tranferabilidade, dependabilidade e confirmabilidade. A credibilidade dos estudos qualitativos aumenta quando os investigadores discutem os resultados gerados com outros colegas e quando os mostram aos participantes do estudo, numa óptica de verificar se as interpretações fazem sentido. Dada a dificuldade de generalização dos resultados a outros contextos, uma vez que foram gerados num contexto específico, os autores propõem uma sólida descrição dos dados, por forma a ajudar outros investigadores que pretendam estudar o mesmo fenómeno noutros contextos. A dependabilidade está dependente da possibilidade de um estudo poder ser auditado, pelo que o investigador deve guardar todas as técnicas usadas e todos os dados recolhidos durante a investigação. A confirmabilidade de um estudo é conseguida por meio da consistência entre as interpretações geradas e os dados recolhidos, ou seja, pela fundamentação empírica das interpretações geradas pelo investigador.

No que toca à precisão dos estudos qualitativos, os autores salientam o cuidado e a honestidade do investigador ao longo de todo o processo de investigação, e especialmente a capacidade deste para provar que esteve verdadeiramente no contexto de estudo (Robson, 2002). A generalização dos dados também é tida em conta na investigação qualitativa, procurando os investigadores não a generalização externa, mas a generalização teórica ou analítica a outros contextos ou situações, i.e., a teoria gerada é usada como modelo de comparação para os resultados de outros estudos de caso (Yin, 1984).

As conjecturas emergentes que levam em consideração estes critérios têm uma elevada probabilidade de constituírem uma boa teoria, de contribuir para uma melhor compreensão dos fenómenos sociais. À parte das críticas em termos de veracidade que têm sido apontadas à metodologia qualitativa, Eisenhardt (1989a) e Glaser e Strauss (1967) vão ainda mais longe ao considerar que é precisamente a proximidade do investigador com a realidade em estudo que permite o desenvolvimento de teorias testáveis, relevantes e válidas.

5.2. O Processo de Investigação: Geração de Teoria sobre a Identidade

Organizacional com Base em Seis Organizações Empreendedoras

5.2.1) O Design do Estudo

O processo que esteve na base do desenho da presente investigação seguiu um método que combina o *design* do estudo de caso – que serve de suporte à organização e recolha dos dados – com o *design* da *grounded theory* – que é utilizada para analisar os dados, com o propósito de gerar teoria nova.

Optou-se pelo *design* do estudo de caso, por este permitir estudar holística e aprofundadamente (Eisenhardt & Graebner, 2007) o desenvolvimento da identidade organizacional *in loco*, possibilitado a apreensão das variáveis contextuais que afectam esta variável ao longo do tempo. Ao basear a recolha de dados em múltiplas fontes, o estudo de caso facilita a captação das perspectivas de todos os actores organizacionais (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991), o que se revela determinante no caso da identidade organizacional, que compreende o agregado das características organizacionais partilhadas pelos membros de uma mesma organização (Albert & Whetten, 1985).

Os estudos de caso podem ser classificados, quanto às aplicações, em três tipos: exploratórios, explanatórios e descritivos (Yin, 1984). O presente estudo, dado que procura explorar como a identidade organizacional é afectada pelas mudanças organizacionais ao longo do tempo - um fenómeno complexo, que não apresenta um conjunto singular e claro de resultados - é do tipo exploratório. Neste sentido, a questão de investigação é do tipo “como”, procurando a análise de relações entre as variáveis – identidade e mudanças organizacionais - ao longo do tempo, e não apenas meras frequências. Porque as relações entre estas variáveis se revelam complexas (e não lineares, podendo uma mesma variável desenvolver relações não com uma, mas com múltiplas outras variáveis), o estudo foi norteado por um objectivo de investigação e não tanto por proposições.

Em termos de *design*, este estudo é do tipo 4, classificando-se como um estudo embebido e utilizando múltiplos casos (Yin, 1984). É um trabalho embebido, na medida em que aborda várias unidades de análise: a organização empreendedora e os actores organizacionais, tanto os empreendedores como os colaboradores. O presente trabalho inclui, ainda, seis estudos de caso, tratando-se, na perspectiva de Stake (1995) de um estudo colectivo.

Optou-se pelo *design* da *grounded theory* pelo produto final que gera: um enquadramento teórico sobre um dado fenómeno, o que leva os autores a considerar este método como um dos mais adequados na prossecução de estudos de tipo exploratório (Kushner & Morrow, 2003). De facto, tanto a literatura sobre o empreendedorismo como a literatura sobre a identidade organizacional se revelam insuficientes para compreender como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional ao longo do tempo. No campo do empreendedorismo, o crescimento continua a ser privilegiadamente estudado como variável dependente, através de medições esporádicas no tempo (Davidsson & Wiklund, 2000). No que toca à identidade organizacional, a literatura continua a entendê-la como uma variável fixa, não prevendo as mudanças que a identidade pode sofrer ao longo do tempo (e.g. Albert & Whetten, 1985).

Neste sentido, a utilização da *grounded theory* pode ser útil para a geração de novos conhecimentos, que melhor permita compreender o desenvolvimento da identidade organizacional e as respectivas causas. Este método tem sido muito usado por uma investigadora de referência, Kathleen Eisenhardt (e.g. Brown & Eisenhardt, 1997; Galunic & Eisenhardt, 2001), que produziu um dos trabalhos mais interessante no domínio da teoria das organizações (Locke, 2001). Por outro lado, a escolha da *grounded theory* como método de análise dos dados assentou no facto de esta apresentar uma sistemática no processo de análise (Strauss & Corbin, 1998), desde a emergência de categorias até ao estabelecimento das relações que permitem a construção do modelo. No caso em causa, a *grounded theory* vai permitir, com base na emergência das categorias, chegar à compilação do modelo que permite explicar como as mudanças organizacionais afectam a identidade.

Para o presente estudo, o processo de investigação – que contempla o *design*, a recolha e a análise dos dados - pode ser sintetizado nos passos que se seguem:

1) Para definir o objectivo do estudo, começou-se por efectuar uma revisão de literatura sobre as temáticas do empreendedorismo e da identidade organizacional. Esta revisão incidiu sobre artigos científicos, livros e relatórios técnicos sobre o estado do empreendedorismo em Portugal e no mundo. Na investigação qualitativa, a questão da investigação tende a surgir a partir de observações do mundo real e de dilemas (Marshall & Rossman, 1989). De facto, o objectivo do estudo emergiu da constatação do elevado número de organizações que morrem durante os primeiros anos de vida (e.g. Cooper, Woo & Dunkelberg, 1989). Dado que é no crescimento das empresas recém-criadas que está a geração de valor (e.g. Ireland, Hitt & Sirmon, 2003), importa analisar as dinâmicas organizacionais internas que diferenciam as organizações que crescem aceleradamente, das que não crescem a um ritmo tão acelerado, gerando menos valor.

O objectivo de investigação mostra-se suficientemente abrangente – ao englobar as mudanças organizacionais, em termos do funcionamento interna das organizações - mas também relativamente focalizado – ao direccionar para o contexto organizacional apenas - para impedir a perda do investigador nos dados (Creswell, 2003). Tendo em conta o estado ainda pouco explorado das dinâmicas de crescimento das organizações empreendedoras e do modo como estas afectam a identidade organizacional, pode-se afirmar, nas palavras de Strauss e Corbin (1998), que, numa lógica exploratória, se está perante um bom objectivo de investigação, no sentido em que se vai conduzir à formulação de teoria capaz de explicar factos do mundo real – porque é que algumas empresas crescem muito e outras crescem pouco?

- 2) Em seguida, procedeu-se à selecção dos seis casos em estudo. Os seis casos foram seleccionados com base em critérios específicos, que permitiram um maior controlo das variáveis externas, aumentando a generalização analítica (Eisenhardt, 1989a). Como critérios, definimos: 1) o crescimento – organizações com crescimento acelerado e organizações com crescimento modesto; 2) a idade – organizações com dois anos – e 3) o sector de actividade - organizações do sector da consultoria, um sector turbulento, que implica mudanças rápidas da organização (Brown & Eisenhardt, 1997). Estes três critérios apresentam, contudo, finalidades distintas. A idade e o sector de actividade estiveram na base da selecção dos seis casos, por forma a controlar o efeito de variações. Já o crescimento serviu como critério diferenciador entre as organizações: optámos por casos extremos - três empresas com crescimento acelerado (crescem mais de 100% ao ano) e três empresas com crescimento mais modesto (crescem entre 30% e 50% ao ano) (Spilling, 2001) – que, quando comparados, facilitam a geração de *insights* inovadores (Eisenhardt & Graebner, 2007).
- 3) Paralelamente, com o intuito de garantir o rigor da recolha de dados, foi desenvolvido o protocolo de investigação, ou protocolo do estudo de caso, definindo o objectivo do estudo, os pontos centrais da literatura, os procedimentos em campo, o guião da entrevista e da observação e a estrutura da história a construir (Yin, 1984). A utilização de múltiplas fontes de recolha de dados facilitou o processo de triangulação, proporcionando um maior suporte dos constructos e relações entre eles (Denzin, 1989).
- 4) Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados no primeiro caso seleccionado – condução do 1º Estudo de Caso. O processo de recolha de dados foi-se cruzando com a análise dos dados, tendo as questões sido colocadas ao mesmo tempo que

se pensava e desenvolvia ideias sobre as mesmas (Marshall & Rossman, 1989). À medida que os comentários e observações foram cuidadosamente anotados, procurou-se manter uma atitude de dúvida e aprendizagem contínua sobre o *modus operandi* das organizações empreendedoras e da identidade organizacional, por forma a fazer emergir teorias mais interessantes (Eisenhardt, 1989a). A partir dos dados do primeiro caso, foram, então seleccionados os restantes – Condução do 2º ao 6º Estudos de Caso.

Durante todo o processo de recolha de dados, foram colocadas outras questões para além das que constavam no guião das entrevistas, em função das particularidades de cada caso e dos eventos críticos que ocorriam. A título de exemplo, num dos casos estudados um dos sócios saiu da empresa que ele próprio fundara. Naturalmente que este evento suscitou a necessidade de detalhar esta saída, em termos dos motivos subjacentes e das implicações para a organização. Estas alterações permitiram conhecer mais aprofundadamente cada caso individualmente (Strauss & Corbin, 1998).

- 5) Seguiu-se a análise intra-casos, i.e, a análise dos dados de cada caso, que culminou com a redacção da história individual de cada estudo de caso – Relatório do estudo de caso. Foram construídos seis relatórios do estudo de caso. Embora não exista um formato padrão para estes relatórios, desenvolveu-se uma estrutura similar para os seis casos, em que se analisaram as mudanças organizacionais e a identidade organizacional, assim como o impacto dessas mudanças organizacionais na identidade organizacional ao longo de dois anos. Dado que a nossa investigação se trata de um estudo longitudinal, utilizou-se a análise sequencial e apresentaram-se os resultados sob a forma de tabelas,

quadros, redes e matrizes, os quais facilitam a visualização e compreensão dos resultados (Miles & Huberman, 1994).

A metodologia longitudinal revelou-se a mais adequada para o presente estudo por permitir a análise detalhada do crescimento e da identidade organizacional ao longo do tempo, facilitando o conhecimento profundo destes fenómenos. A geração de conhecimento sobre estes fenómenos vem no seguimento do pedido dos autores Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2005), no campo do empreendedorismo, e Gioia e colaboradores (2000) e Hogg e Terry (2000), no campo da identidade, que salientam a necessidade de compreender, respectivamente, como as organizações empreendedoras crescem e como a identidade organizacional se desenvolve ao longo do tempo. Mais importante ainda, a metodologia longitudinal, ao acompanhar um dado fenómeno ao longo do tempo, revela-se a mais apropriada para o estudo de relações de causalidade (e.g. Miller & Friesen, 1982). Neste sentido, esta metodologia mostrou-se adequada para o estudo do impacto das mudanças organizacionais na identidade organizacional das organizações empreendedoras.

Os relatórios dos estudos de caso mostram-se muito úteis para sistematizar a informação recolhida e para facilitar o processo de comparação entre os dados (Yin, 1984). Mais, a análise intra-caso permite a emergência de padrões específicos de cada, antes da emergência dos padrões genéricos, comuns aos casos, o que, por um lado, aumentou a familiaridade com cada uma das seis empresas estudadas, e, por outro lado, acelerou as comparações inter-casos (Eisenhardt, 1989a). Em termos de análise, baseou-se no método da *grounded theory*, na codificação aberta, axial e selectiva, tendo para cada caso procurado

pelas categorias e respectivas dimensões, sempre com base nas similaridades e diferenças entre as dimensões e as categorias (Strauss & Corbin, 1998).

- 6) Com os seis relatórios dos estudos de caso, procurou-se pelos padrões entre os casos – análise inter-casos. Uma vez mais, a *grounded theory* serviu de suporte à análise inter-casos, procurando-se as categorias e suas dimensões, num processo de comparação constante, em busca de semelhanças e diferenças entre as organizações (Eisenhardt, 1989a). Este processo de comparação foi feito entre dois pares de casos - os casos de crescimento acelerado e os casos de crescimento modesto – em que se procuraram similaridades e diferenças entre os pares. Sempre que possível, os dados recolhidos das entrevistas foram comparados com os recolhidos da observação e com os relatórios internos – triangulação - para gerar teorias mais robustas e explicativas da realidade (Yin, 1984).

Para gerar teoria, as análises inter-casos foram sendo comparadas com as análises intra-caso, para perceber a adequação dos padrões para explicar cada estudo de caso (Hallberg, 2006). Mais, as análises foram sendo comparadas com os dados recolhidos, em busca de ajustamento. Desta comparação resultaram refinamentos de conceitos, da sua definição e da sua medição. O próprio conceito de identidade organizacional, concretamente as características que o constituem, foi sendo aprimorado através deste processo. As relações entre os conceitos, também, foram alvo de comparação com os dados, a fim de confirmar a sua adequabilidade a cada caso, numa óptica de replicação (Tellis, 1997). A título de exemplo, as mudanças organizacionais responsáveis pelas mudanças na identidade organizacional foram identificadas no primeiro estudo de caso

analisado, tendo sido, em seguida, replicadas e refinadas com as análises dos restantes cinco casos.

No final, a teoria emergente foi comparada com a literatura existente sobre o crescimento das organizações empreendedoras e o desenvolvimento da identidade organizacional. Os resultados foram comparados com literatura discrepante – as mudanças organizacionais foram comparadas com os modelos do ciclo de vida e as formas da identidade organizacional foram comparadas com as perspectivas fixa e dinâmica da identidade. A comparação com literatura discrepante é determinante, forçando o investigador a aperfeiçoar a teoria gerada, aumentando a sua confiança (Eisenhardt, 1989a).

Segue-se a tabela 12 que procura ilustrar estes passos.

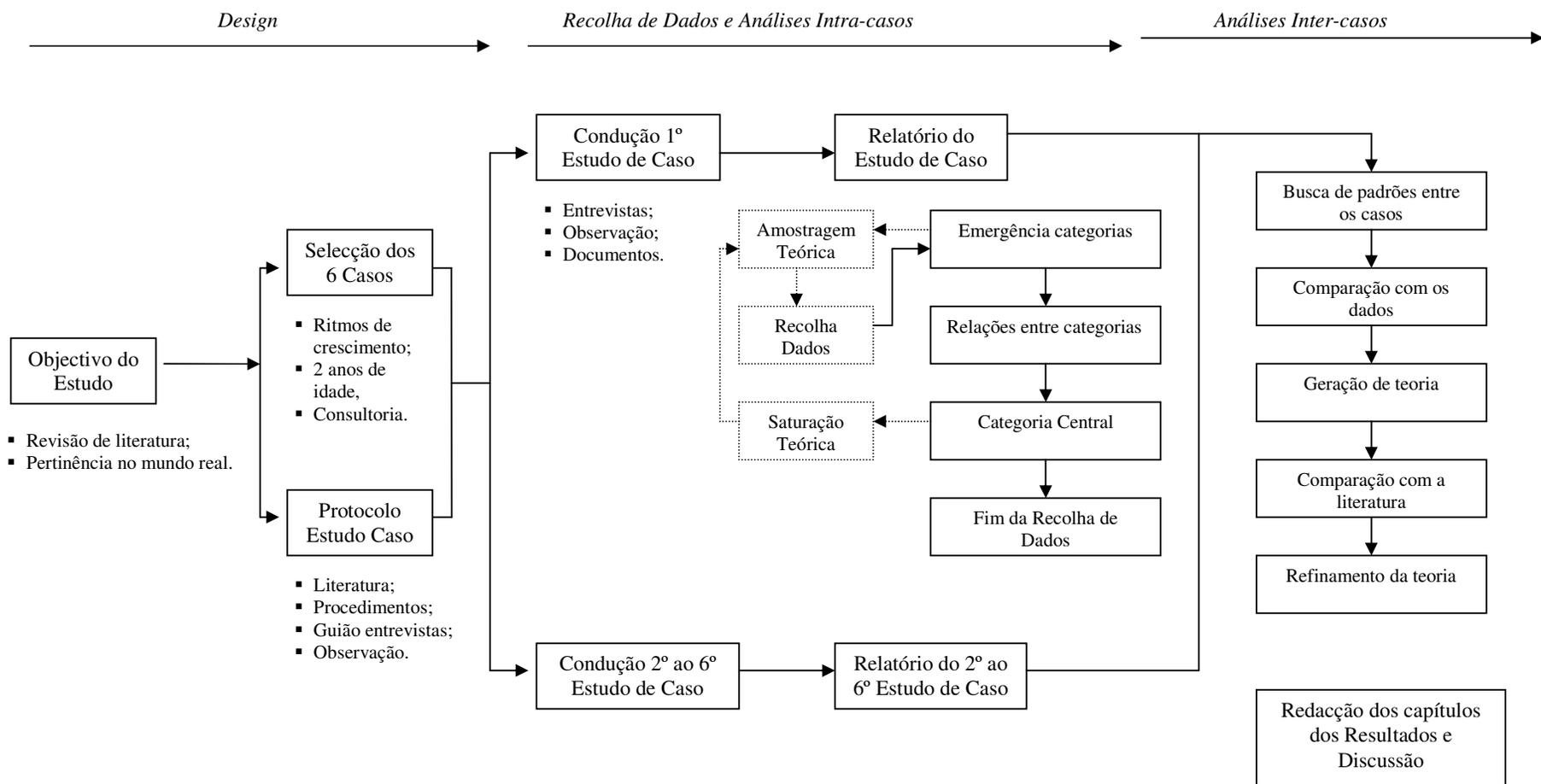


Tabela 12: O processo de investigação do presente estudo

5.2.2) Caracterização dos Casos e dos Participantes

Aproveitou-se no presente estudo seis organizações empreendedoras. Dada a dificuldade em definir empreendedorismo e, concretamente, o que se entende por uma organização empreendedora (Gartner, 1990), baseou-se a selecção destes seis casos em tipologias da literatura que definem uma organização empreendedora. Com base na tipologia de Lumpkin e Dess (1996), estas seis organizações são empreendedoras por apresentarem as cinco dimensões que definem a orientação empreendedora: autonomia, inovação, propensão para o risco, proactividade e competitividade agressiva. Mais especificamente, estas organizações são: autónomas – no sentido em que revelam a capacidade para explorar oportunidades de negócio - inovadoras – combinando recursos para gerar novos produtos/serviços – propensas para o risco – lançando os seus produtos/serviços novos para o mercado, “para ver se dá” – proactivas – procurando antecipar problemas ou dificuldades – e agressivas do ponto de vista comercial - desafiando directamente os seus competidores. Segue-se a tabela 13 que visa ilustrar cada uma destas características:

Tabela 13: Ilustração das cinco características das organizações empreendedoras

Características das Organizações Empreendedoras	Ilustração
Autonomia	“Eu faço o que quero e como quero da minha empresa (...). Por isso é que estamos a entrar agora no mercado dos cartuchos, da venda dos cartuchos para impressora (...), porque isso dá agora.” (N, J, T6)
Inovação	“Estamos constantemente a lançar coisas novas para o mercado, especialmente ao nível dos estruturados.” (S, M, T5)
Propensão para o Risco	“O importante é ir lançando coisas novas no mercado e ver o que é dá.” (C, R, T8)
Proactividade	“Em cada projecto, eu tento ver sempre primeiro os inconvenientes que podem surgir (...).” (P, P, T2)
Agressividade competitiva	“Dá-nos muito gosto quando ganhamos um projecto à concorrência (...) Acho que isso se deve muito à nossa forma agressiva e combatente de estar no mercado.” (A, M, T4)

Estas seis empresas operam na área da consultoria, um contexto extremo onde a velocidade de realização dos projectos é muito elevada, obrigando a mudanças

contínuas por parte das organizações (Brown & Eisenhardt, 1997). Este contexto está adequado ao presente estudo, onde se procura examinar como a identidade organizacional evolui ao longo do tempo, contrariando a perspectiva mais fixista da identidade (Albert & Whetten, 1985). O facto de todas as organizações actuarem na área da consultoria permitiu um maior controlo das variáveis externas, aumentando a confiança do estudo. Acresce ainda, que todas estas organizações contavam com dois anos de actividade no início do estudo, em Janeiro de 2005, tendo sido fundadas em 2003. O controlo da idade destas empresas serviu dois propósitos.

Primeiro, foram seleccionadas organizações com dois anos de idade que, de acordo com Baron (2002) se encontram a terminar a fase de arranque, i.e., fase de criação da empresa propriamente dita. É precisamente durante esta transição que muitas organizações recém-criadas morrem, tal como demonstrado pelas estatísticas (e.g. Cooper, Woo & Dunkelberg, 1989; Stinchcombe, 1965). Ao abranger empresas que se preparam para enveredar pela fase de pós-arranque, o presente estudo segue a linha emergente de autores como Hitt e Ireland (2000), que defendem a concepção de empreendedorismo estratégico, considerando que mais importante que criar novas empresas, é criar empresas que são capazes de crescer, gerando mais valor para a sociedade. Respondendo ao repto de alguns autores (e.g. Arbaugh & Camp, 2000; Birley & Westhead, 1990), que impelem para o estudo de variáveis e processos durante a fase de crescimento das organizações recém-criadas, o presente estudo debruça-se sobre o desenvolvimento da identidade organizacional.

Segundo, ao homogeneizar a idade e o sector de actividade das organizações escolhidas, a presente investigação procura controlar o efeito destas variáveis demográficas, cujo efeito muitas vezes não é controlado, contaminando as conclusões dos estudos (e.g. Barron, West & Hannan, 1994).

Apoiou-se, ainda, a nossa selecção no desempenho das empresas empreendedoras, tendo escolhido três casos com um ritmo de crescimento elevado (cresceram mais de 100% ao ano, nos dois primeiros anos de vida) e três casos com um ritmo de crescimento modesto (cresceram entre 30% e 50% ao ano, nos dois primeiros anos de vida), tendo por base a diferenciação definida por Spilling (2001). O critério de crescimento utilizado foi o volume de vendas, por ser considerada a medida que melhor traduz o crescimento das empresas empreendedoras (Davidsson et al., 2005). O crescimento foi calculado com base na fórmula com maior capacidade predictiva: $(t_f - t_0) / t_0$. Os resultados absolutos foram padronizados para uma escala percentual, estando o resultado final expresso em percentagem.

Para designar as empresas de elevado crescimento escolheram-se nomes de estrelas – *Sirius*, *Antares* e *Capella* – e para as empresas de baixo crescimento, nomes de luas – *Náiade*, *Proteus* e *Triton*. A diferença principal entre uma estrela e uma lua assenta na luz: enquanto as estrelas têm luz própria, as luas apenas reflectem a luz que recebem das estrelas (Sherrod, 1981).

Depois de definidos estes critérios, os seis casos foram seleccionados por conveniência, com base na disponibilidade para uma recolha exaustiva dos dados. Segue-se uma breve descrição de cada um destas organizações empreendedoras (tabela 14). Uma descrição mais detalhada pode ser encontrada na história de cada estudo de caso. O nome das empresas e dos participantes constituem pseudónimos, por forma a assegurar a confidencialidade dos resultados.

Tabela 14: Caracterização das 6 empresas empreendedoras em estudo (Segundo ano de actividade)

Empresa	Data de Constituição	Sector de Actividade	Nº de Sócios	Nº de Colaboradores sem termo	Nº de Freelancers	% de Crescimento
<i>Sírius</i>	Maio de 2003	Consultoria financeira	2	3	0	150%
<i>Antares</i>	Novembro de 2003	Consultoria em ambiente e segurança	3	1	4	130%
<i>Capella</i>	Maio de 2003	Consultoria de informática	3	2	0	120%
<i>Náiade</i>	Maio de 2003	Consultoria em artes gráficas	1	2	0	40%
<i>Proteus</i>	Outubro de 2003	Consultoria em sistemas de informação	2	2	0	35%
<i>Triton</i>	Junho de 2003	Consultoria em gestão dos recursos humanos	2	0	2	30%

5.2.2.1. *Sírius: Breve Caracterização*

Em Janeiro de 2005, a *Sírius* está localizada num prédio relativamente luxuoso de escritório na cidade de Lisboa. Todo o escritório está, requintadamente decorado, com mobiliário de estilo moderno e paredes revestidas de quadros de arte contemporânea. O escritório é composto por um pequeno *hall*, com um sofá e uma mesa de apoio com revistas da especialidade financeira onde os clientes se podem instalar enquanto aguardam o seu contacto. O escritório é composto por cinco salas: (1) uma pequena sala que aloja o Paulo; (2) uma sala muito ampla, com equipamento muito sofisticado de comunicação e áudio, que serve de base a toda a actividade de intermediação, de acções e obrigações, onde se encontram José e Miguel; (3) uma sala mais pequena com uma secretária, do Nuno, (4) a sala do director geral, também relativamente reduzida, e uma sala de reuniões com uma mesa grande em vidro e com as paredes também em vidro.

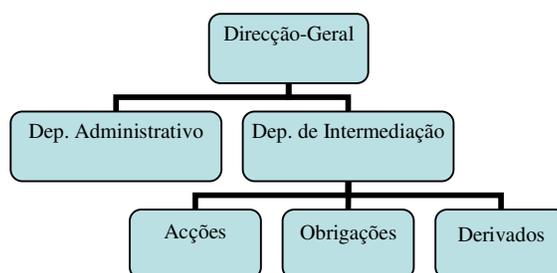
Em Maio de 2003, a *Sírius* foi fundada por dois sócios – o Manuel e o Paulo – com 34 e 36 anos, ambos licenciados em economia e com vasta experiência na área financeira,

tendo passado pela consultoria e pela banca, onde foram colegas. A nova empresa era detida em 40% por Manuel, 30% por um grupo espanhol e 30% por Paulo. O grupo espanhol entrou, fundamentalmente, com parte do capital, tendo ficado acordado que a empresa seria gerida por Manuel e Paulo, que se deslocariam regularmente a Espanha para fazerem o ponto de situação. Manuel e Paulo detinham toda a liberdade para definir o novo empreendimento e os moldes em que este iria funcionar. Em 2005, além de Manuel e Paulo, a *Sirius* apresentava ainda três colaboradores – o José, o Miguel e o Nuno – todos eles com especialização também na área financeira.

A *Sirius* é uma sociedade financeira de corretagem, fornecendo produtos e serviços, preferencialmente, a clientes institucionais, como os bancos, as companhias de seguros e os grandes fundos, de grande, média ou pequena dimensão.

Em termos estruturais, a *Sirius*, em Janeiro de 2005 é composta por dois departamentos – o de intermediação e o administrativo – agregando este último três áreas distintas: a intermediação de acções, a intermediação de obrigações e os derivados.

Figura 7: Organograma da *Sirius* no segundo ano de actividade.



O Departamento de Intermediação envolve tudo o que seja intermediação de mercados de acções ou execução de bolsas internacionais. De forma genérica, a intermediação de acções, coordenada pelo José, está relacionada com a compra e venda de acções em bolsa, a pedido dos clientes específicos, cobrando a empresa uma comissão proporcional ao número e ao valor das acções transaccionadas. A intermediação de

obrigações, sob a responsabilidade de Miguel, está relacionada com a compra e venda de dívida pública ou privada. A área dos derivados, chefiada por Nuno, tem como objectivo o desenvolvimento de um conjunto de instrumentos derivados para o mercado financeiro, tanto para o mercado de balcão como para os mercados organizados (bolsas dos futuros e das opções).

O Departamento Administrativo, coordenado pelo Paulo, é responsável por todas as actividades administrativas, como os salários, as férias ou as faltas. A par desta componente, este departamento também presta suporte à actividade de intermediação das acções, competindo-lhe toda a parte de confirmação, registo das operações, contabilidade das operações, facturas e recebimento, i.e., todas as actividades anteriores e posteriores à venda das acções. Este departamento é ainda responsável por gravar todas as actividades de intermediação - as conversas entre os correctores e os clientes – que são ouvidas em caso de problemas relacionadas com a compra/ venda de acções e o preço. O Manuel é responsável pela gestão geral de toda a empresa.

5.2.2.2. Antares: Breve Caracterização

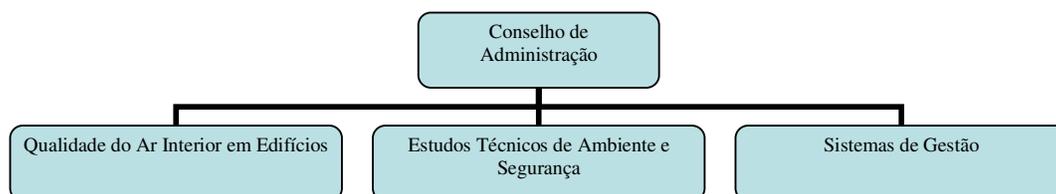
A *Antares* está sediada num centro de escritório na região da grande Lisboa. O espaço não é grande, mas é simpático, estando decorado com mobiliário simples e moderno. Quando se entra no escritório, entra-se directamente numa zona de recepção, onde se encontra, em frente, a secretária da Sandra. Do lado direito está disposta uma mesa de reuniões e do lado esquerdo um grande biombo, que não deixa perceber que espaço se encontra por detrás desse apetrecho. Do outro lado do biombo, encontram-se cinco secretárias, três dos sócios e duas para os *freelancers*, relativamente personalizadas e repletas de papéis e documentos relativos aos projectos em curso.

A *Antares* deu início da actividade em Novembro de 2003, tendo sido formada como uma sociedade anónima, com cinco sócios no Conselho de Administração - a Dora, o Marcelo, o João, o financiador e um quinto sócio, detentor de 1% das quotas, que serve apenas para desempatar. A Dora, o João e o Marcelo eram os únicos sócios a ocupar a função executiva, sendo os únicos responsáveis pela gestão corrente da empresa. As reuniões do Conselho de Administração tinham lugar de seis em seis meses e visavam, exclusivamente, a apresentação de resultados.

Os três sócios eram engenheiros e especialistas na área ambiental. A Dora, de 30 anos, o João, de 36 anos, são engenheiros do ambiente e o Marcelo, de 38 anos, é licenciado em engenharia química. A Dora, o João e o Marcelo trabalharam durante vários anos em organizações fabris, como responsáveis pela qualidade, tendo assentado numa empresa multinacional na área ambiental, concorrente da *Antares*, onde trabalharam juntos durante cerca de dois anos.

A *Antares* foi desenhada para prestar serviços de consultoria e realizar estudos técnicos nas áreas do ambiente e da segurança. A empresa nasceu alicerçada em três pilares fundamentais, que constituíam, em Janeiro de 2005, os três departamentos da empresa: a qualidade do ar interior em edifícios, os estudos técnicos de ambiente e segurança e os sistemas de gestão.

Figura 8: Organograma da *Antares* no segundo ano de actividade.



A qualidade do ar interior estava sob a coordenação do João, e tinha como objectivo a medição do ar dos edifícios, em termos de dióxido de carbono, monóxido de carbono, ozono, nicotina, entre outras substâncias nocivas. O Marcelo era a responsável pela área dos estudos técnicos, orientados para a medição do ruído e dos riscos laborais, onde se procurava averiguar do cumprimento das normas legais em vigor. Os sistemas de gestão, sob a orientação da Dora, compreendiam a implementação de sistemas de gestão da segurança, da qualidade e do ambiente. Para além destas áreas, os três sócios dividem entre si a gestão e organização da empresa: o João é responsável pela gestão das infra-estruturas e do equipamento técnico, o Marcelo pela gestão dos recursos humanos e pela relação com os clientes e a Dora pela gestão administrativa-financeira da empresa. A par dos sócios, trabalhavam na *Antares* cinco colaboradores: a Sandra, que executava o trabalho administrativo, o Filipe, a Susana, o André e o Miguel, que se encontravam, ainda, a trabalhar como *freelancers*, nas instalações dos clientes. Em termos da organização do trabalho, o Filipe e o Miguel estavam afectos ao Departamento da Qualidade do Ar, reportando-se ao João; a Susana aos Sistemas de Gestão, estando sob a alçada da Dora e o André estava inserido no Departamento dos Estudos Técnicos de Ambiente e Segurança, sob a responsabilidade do Marcelo.

5.2.2.3. *Capella*: Breve Caracterização

Aos 2 anos de actividade, a *Capella* estava localizada numa instalação ampla, numa zona empresarial na região de Leiria. Num primeiro contacto com a *Capella* entra-se directamente numa área de venda ao público, que continha um grande balcão, onde os clientes eram atendidos. Do outro lado do balcão encontrava-se diverso material informático. Toda a parede estava revestida de *posters* sobre marcas e material informático. Depois desta área de entrada, acedia-se a uma sala de grande dimensão, à

qual os clientes não tinham acesso. Esta sala era constituída por cinco secretárias, pertencentes aos cinco membros da equipa, com telefone e computador. Esta sala encontrava-se separada do hall de entrada por uma parede de vidro, de modo a permitir que a chegada de um cliente fosse rapidamente detectada. A sala encontrava-se decorada com um mobiliário de escritório simples, de estilo moderno, contendo cada secretária fotografias e outro material de índole mais pessoal. As paredes eram claras e apresentavam muitos *posters* semelhantes aos do *hall* de entrada. Ao fundo da sala, encontrava-se uma mesa redonda com cadeiras em volta, repleta de catálogos de equipamento informático.

Desta sala, partia-se para um corredor largo, do qual podia-se aceder a três salas: primeiro, a uma sala de reuniões, em seguida à sala de montagem e, ao fundo, ao armazém. A sala de reuniões, sem janelas para o exterior, era composta por uma grande mesa oval com cerca de 12 cadeiras. Era nesta sala que os membros da *Capella* se reuniam para discutir decisões importantes da empresa. A sala de montagem, também de grande dimensão, era composta por 2 mesas grandes com quatro cadeiras altas, onde o equipamento era montado. Em cima das mesas, encontrava-se disposto material diverso, como monitores, colunas, computadores, modems, componentes informáticos mais pequenos, entre outras peças, acompanhado de diferentes tipos e tamanhos de ferramentas. As paredes estavam revestidas de prateleiras grandes e largas. Cada parede estava identificada como local de: material novo (que necessita ser testado), material já testado, material para entrega e material com avaria. Cada material estava devidamente identificado. As paredes também se encontram revestidas com *posters* alusivos a marcas e material informático.

O armazém era a sala maior do escritório. Continha uma grande quantidade de material encaixotado, em caixas de diversos tamanhos, disposto em prateleiras grandes e largas.

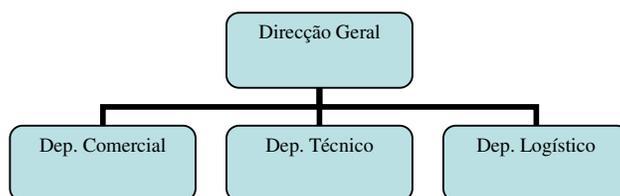
Ao fundo, existia um cesto de *basket* e uma bola, que segundo os sócios, era usada para todo o grupo jogar. Este armazém tinha contacto com o exterior através de uma porta, a partir do qual a mercadoria era descarregada.

A *Capella* foi fundada em Maio de 2003 por três sócios - o Rui, com cerca de 34 anos, o David com 28 e o João com 20 anos. Tanto o Rui como o David apresentavam um elevado *know how* e experiência na área da informática: o Rui tinha frequência de uma licenciatura em informática e o David a escola profissional com especialização em informática. Rui e David trabalharam juntos numa empresa de venda e reparação de material, concorrente da *Capella*, durante cerca de sete anos, com um percurso bastante semelhante: começaram pela componente técnica de montagem e reparação de material informático, depois ascenderam a vendedores, tendo atingido o topo de carreira como gestores de produto. O João, com experiência no serviço militar e nas obras, entra para a sociedade, com uma parte significativa do financiamento necessário. Para além dos sócios, a empresa inicia actividade com dois outros colaboradores, que se mantêm em 2005 - o Sérgio com cerca de 30 anos e o Nuno com 28 anos. Ambos são especialistas na área informática, detendo o Sérgio o bacharelato em informática e o Nuno a escola profissional de informática. O Sérgio e o Nuno foram trabalhar para a empresa onde Rui e David se encontravam, tendo trabalhado todos juntos durante cerca de dois anos.

A *Capella* caracteriza-se como uma empresa de revenda de material informático, constituindo os seus clientes as lojas que vendem este tipo de material directamente ao público final.

Em termos estruturais, a empresa é constituída por três departamentos: comercial, sob a responsabilidade do Rui, técnico, chefiado por David, e o logístico.

Figura 9: Organograma da *Capella* no segundo ano de actividade.



O Rui ocupa-se da coordenação geral da empresa, acumulando ainda a área comercial, em termos da venda do material aos clientes. O Rui era, ainda, o principal responsável pela compra do material para a empresa, com excepção dos relacionados com redes e aplicações para a internet, que eram adquiridos pelo David, e das componentes pos (produtos para postos de vendas), que eram comprados pelo Sérgio. Na área comercial, além do Rui, encontram-se também o David e o Sérgio, o primeiro na vertente de suporte ao cliente e o segundo na área de pos.

No Departamento Técnico pode-se encontrar o David, o Sérgio e o Nuno, colaborando na análise das características dos produtos, e na montagem e testagem do material informático. O João também estava a trabalhar na área técnica, mas na vertente de avarias, da montagem e reparação de computadores e outro material informático. No departamento de logística (armazém) encontra-se o João e o Nuno, responsáveis pelo descarregamento, confirmação (se está conforme com o pedido ao fornecedor), etiquetagem e arrumação do material recém-chegado.

5.2.2.4. *Náíade*: Breve Caracterização

Jaime fundou a *Náíade* em Maio de 2003, tendo ficado sediada num pequeno espaço na cave de um prédio em Lisboa. A entrada dá acesso a um estreito corredor alcatifado, que dá acesso a quatro salas: duas pequenas, a meio, e duas grandes ao fundo do corredor. Uma das salas pequenas serve de escritório de Jaime e a outra de arrecadação.

O escritório tem uma secretária, com o telefone e material gráfico, e uma estante cheia de livros e outros papéis. Tanto o escritório como a arrecadação são interiores e estão repletos de caixotes com material impresso e outra documentação. Das duas salas grandes, uma compreende a sala de cortes e a outra, a sala da impressão e do grafismo. Na sala de cortes está disposta uma grande mesa em vidro, que ocupa quase toda a sala, e material de corte, como tesouras, régua, madeiras e xizatos profissionais. A sala, com uma grande janela para a rua, encontra-se cheia de cortes nas margens. A sala do grafismo e da impressão tem duas secretárias com computador e duas grandes impressoras, de tipo industrial. Os caixotes amontoam-se por toda a sala. Esta sala dá acesso a um pequeno terraço interior, que tem um caixote do lixo, e que serve de sala de fumo. Em toda a empresa, as paredes estão forradas com posters correspondentes a trabalhos já feitos para clientes.

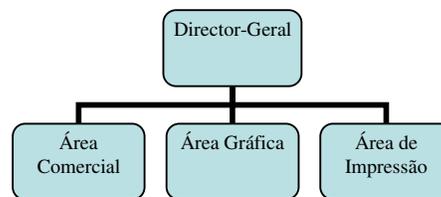
A *Náide* foi fundada por um sócio, o Jaime, que tem o 12º ano e tem 38 anos de idade. Trabalhou em diversas áreas até ir trabalhar para as artes gráficas, onde permaneceu durante vários anos, tendo adquirido muito *know how* técnico. A par de Jaime, duas pessoas enveredaram na empresa desde início - Jorge e Pedro – que se encontravam na empresa em Janeiro de 2005. Jorge e Pedro detinham grande experiência na área das artes gráficas: Jorge, com 32 anos, tinha trabalhado muitos anos como paginador de revistas e Pedro, de 44 anos, sempre trabalhou na área da impressão e dos cortes, em outras empresas concorrentes.

A *Náide* tinha como objecto social a prestação de serviços e produtos relacionados com artes gráficas: a *Náide* preparava o trabalho (em termos de grafismo e de estética) e depois imprimia e entregava ao cliente. Portanto, a empresa conjugava os serviços das empresas de *design* e publicidade, pela sensibilidade e pela criatividade que impunha

nos trabalhos que preparava, com os serviços das empresas de artes gráficas, visível na capacidade de impressão dos trabalhos.

Ao nível da organização do trabalho, o Jaime era responsável pela área comercial e pela gestão geral da empresa, o Jorge estava mais afecto à área gráfica, criando e arranjando os trabalhos informaticamente, e o Pedro posicionava-se mais na impressão dos trabalhos, nos cortes e nas colagens (figura 10).

Figura 10: Organograma da *Náiade* no segundo ano de actividade



O Jaime ocupa a posição de Director-Geral, supervisionando o trabalho de toda a equipa. O Jaime ocupa-se de toda a actividade de angariação de clientes e fidelização dos mesmos. É ele quem faz prospecção de mercado e se reúne com os clientes. É também o Jaime quem se responsabiliza por toda a gestão do negócio, em termos financeiros, logísticos ou da gestão dos recursos humanos.

A empresa funciona projecto a projecto, sendo os objectivos estabelecidos projecto a projecto. Depois do pedido do cliente, o Jaime define os objectivos do trabalho e explicita-os a Jorge, que através de um programa informático de *design*, trabalha o *layout*, as letras, as cores e a disposição do trabalho. Depois do aval de Jaime, o projecto é enviado para Pedro, para ser impresso. Os arranjos da impressão, os materiais, assim como os cortes (depois do trabalho estar impresso) são da responsabilidade do Pedro.

5.2.2.5. *Proteus: Breve Caracterização*

No segundo ano de actividade a *Proteus* está sediada num centro de escritórios em Lisboa. A *Proteus* ocupa duas salas: uma para os sócios e uma outra para os colaboradores. As salas, de tamanho razoável, estão pintadas de cor laranja, não têm janelas e têm duas secretárias cada uma. O mobiliário apresenta um estilo moderno e as paredes estão revestidas de quadros e cartazes de músicos de Jazz, tocando o saxofone. Estas imagens são todas elas a preto e branco e mostram os cantores em movimento.

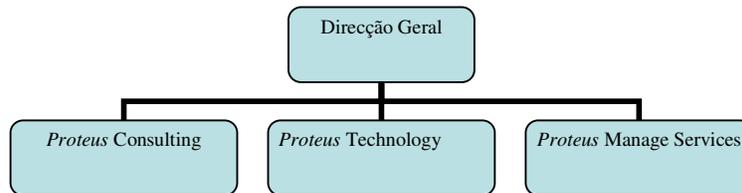
A *Proteus* foi fundada por dois sócios, o Nuno e o Paulo, ambos com cerca de 45 anos, e com 50% das quotas da empresa, cada. Os dois sócios são licenciados em matemáticas aplicadas e economia, respectivamente, e detêm uma vasta experiência em sistemas de informação, tendo trabalhado em diversas empresas nacionais e multinacionais de vários ramos de actividade, sempre numa vertente ligada aos sistemas de informação. Antes de enveredarem pelo novo empreendimento, ambos estavam numa consultora, ocupando cargos de direcção, coordenado projectos em termos de rentabilização do uso dos sistemas de informação. A empresa foi criada com dois colaboradores, que permaneciam em Janeiro de 2005 – o Joaquim, de 23 anos e o Gonçalo, de 28 - ambos recém-licenciados em engenharia informática e sem experiência prévia na área.

A *Proteus* é uma consultora, que tem como objecto social a prestação de serviços relacionados com a rentabilização dos sistemas de informação. A *Proteus* procura trazer mais eficiência no uso da tecnologia.

Estruturalmente, a *Proteus* assenta num esquema de trabalho organizado em três áreas de negócio, estrutura que advêm desde a sua criação: (1) a área de consultoria, responsável pela implementação das soluções tecnológicas - *Proteus Consulting* – (2) a área de produtos, dedicada à pesquisa de novos produtos - *Proteus Technology* - e (3) a

área de gestão de serviços, onde se encontra também o outsourcing de recursos - *Proteus Manage Services*.

Figura 11: Organograma da *Proteus* no segundo ano de actividade



O Paulo e o Nuno são responsáveis pelas três áreas de negócio, estando quase sempre dedicados à *Proteus Consulting* e à *Proteus Manage Services*. Têm ainda a seu cargo toda a coordenação geral da empresa, em termos da gestão financeira, de clientes e de recursos humanos: ao Paulo está afectada a área financeira da empresa e ao Nuno toda a gestão interna. Os dois colaboradores estão afectos à *Proteus Technology*, trabalhando na pesquisa de novas tecnologias e de soluções para resolver os problemas a elas associados. Quando são necessários, o Joaquim e o Gonçalo exercem função na *Proteus Consulting*, na implantação, no cliente, das soluções tecnológicas.

5.2.2.6. Triton: Breve Caracterização

A *Triton* está sediada num centro de escritórios em Lisboa, ocupando uma sala de cerca de 20 m², pequena, mas acolhedora. O escritório tem duas secretárias, dos dois sócios, um móvel com livros, dossiers e outros materiais, e uma pequena mesa de reuniões. Toda a sala está pintada com duas cores distintas: rosa e amarelo.

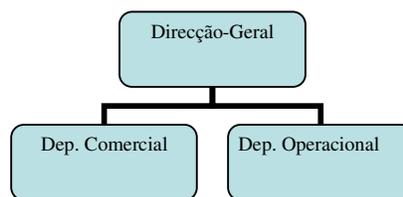
As secretárias estão personalizadas com fotografias, canetas e outros objectos, todos eles muito coloridos. Tanto as secretárias como a mesa de reuniões têm muitos

documentos e materiais espalhados. Já o móvel, também não se encontra muito arrumado. As paredes estão forradas com quadros de imagens muito coloridas.

A *Triton* foi fundada em Junho de 2003 e tem como objecto social a prestação de serviços de consultoria na área da gestão dos recursos humanos. Em Janeiro de 2005, fazem parte da empresa o José, de 45 anos e licenciado em economia, e a Cláudia, de 31 anos e licenciada em psicologia. Esporadicamente, participam em projectos outros consultores, em regime externo, mais frequentemente a Luísa e a Teresa, ambas licenciadas em psicologia. Os quatro elementos têm vasta experiência na área da consultoria em recursos humanos, especialmente formação, tendo trabalhado em várias empresas, como consultores internos ou externos. José exerceu o cargo de chefia, tendo a seu cargo a coordenação de uma equipa de formadores numa empresa de recursos humanos nacional.

Em termos estruturais, a *Triton* está alicerçada em dois departamentos: o Comercial e o Operacional. A Direcção-Geral da empresa é assegurada pelos dois sócios.

Figura 12: Organograma da *Triton* no segundo ano de actividade.



O José é responsável pela área comercial, por trazer novo negócio para a empresa, assim como pela gestão financeira da empresa. A Cláudia está afectada a toda a área operacional, sendo responsável pela gestão directa das equipas de projecto e trabalha, também, como consultora dos projectos. Sempre que é adjudicado um projecto, são seleccionados

novos elementos, em função das competências técnicas, que ficam sob a dependência directa de Cláudia. Frequentemente, a escolha dos novos consultores recai sobre a Luísa e a Teresa.

5.2.3) Técnicas de Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos com base em múltiplas fontes de evidência: as entrevistas, realizadas aos empreendedores e aos respectivos colaboradores de cada empresa, observações, consulta de documentos e dados de arquivo.

As entrevistas são consideradas das fontes de recolha de dados mais determinantes no estudo de caso (Yin, 1984), permitindo aceder ao ponto de vista, às significações e às experiências dos actores organizacionais sobre a realidade onde se inserem (Kvale, 1996). Mais, a entrevista permite perceber as emoções que estão associadas a cada acontecimento, tornando possível aprofundar as razões destas emoções. Desta forma, a entrevista permite aceder à forma como os actores vêem, percebem e organizam o mundo em seu redor (Patton, 1990). Neste caso, esta técnica mostrou-se muito apropriada para captar as características da identidade organizacional, perspectivadas por cada membro de cada organização, ao longo do tempo, assim como as principais mudanças que afectaram a organização.

Foram utilizadas entrevistas de tipo semi-estruturadas ou focalizadas (Robson, 2002), fornecendo um conjunto de questões inicial que era adaptado em função dos aspectos que se pretendia explorar em cada caso, em termos das características e dos eventos críticos que assolaram cada organização. Colocaram-se questões de tipo aberto, concedendo toda a liberdade de resposta aos participantes. Sempre que necessário, foram introduzidas questões de clarificação, como forma de explorar um determinado

facto/ acontecimento/ comportamento, como por exemplo “isso é interessante. Fale-me um pouco mais disso.” (Charmaz, 2006).

As entrevistas foram realizadas nas próprias organizações, individualmente, tendo sido asseguradas as condições de ruído e anonimato (Kvale, 1996). Todas as entrevistas foram gravadas, com o respectivo consentimento dos entrevistados, e tiveram uma duração média de 40 minutos. Foram construídos três guiões de entrevista – pré-arranque, arranque e pós-arranque da empresa – em função do objectivo e do participante a que se destinava. Aos empreendedores foram aplicados os três guiões. Para os colaboradores, os guiões foram devidamente adaptados, tendo-se aplicado apenas o segundo e terceiro guião. O primeiro guião apenas foi aplicado nos casos em que os colaboradores estiveram desde início na empresa.

Estes guiões foram construídos tendo por base o objectivo que norteia esta investigação e a literatura. É importante salientar que estes guiões foram sendo aprimorados em função da recolha e análise dos dados, pelo que a versão que aqui se encontra (tabela 15) constitui um formato genérico dos guiões que foram aplicados aos empreendedores e colaboradores.

Tabela 15: Guiões das entrevistas aplicados aos empreendedores

Guião	Tópicos Abordados	Algumas Fonte Bibliográfica
Pré-arranque da empresa	Motivações para criar o negócio, ideia de negócio, apresentação da ideia, papel de outros sócios e colaboradores.	Baron (2002), Bird (1988), Fiske & Taylor (1984), Gartner (1990), Gatewood, Shaver & Gartner (1995).
Arranque da empresa	Dinâmicas internas da empresa; Eventos críticos, implicações para a organização.	Adizes (1988), Churchill & Lewis (1983), Kazanjian (1988), Quinn & Cameron (1983), Schein (1992), Tsai, MacMillan & Low (1991).
Pós-arranque da empresa	Breve caracterização da empresa; Dinâmicas internas da empresa; Identidade organizacional; Mudanças nas dinâmicas internas da empresa (mudanças organizacionais); Impacto das mudanças organizacionais na identidade organizacional; Implicações para a organização.	Albert & Whetten (1985), Bouchikhi & Kimberly (2003), Brewer & Gardner (1996), Dutton & Duckerich (1991), Dutton, Duckerich & Harquail (1994), Fiol (1991), Hatch & Schultz (1997), Pratt & Rafaeli (1997), Rauch & Frese (2000), Shook, Priem & McGee (2003).

No primeiro guião – correspondente à fase de pré-arranque – procurou-se definir aprofundadamente o enquadramento de variáveis que levou à fundação da empresa, que de acordo com Baron (2002), constitui um momento crucial para compreender o próprio contexto de criação da empresa. Neste sentido, recolheram-se dados, relativos às motivações para criar um negócio próprio, a própria ideia do negócio e o papel que outras pessoas relevantes assumiram durante este período.

No segundo guião, tentou-se caracterizar a fase de constituição da empresa propriamente dita (os dois anos de actividade da empresa), indo para além da crescente institucionalização ou do aumento do número de colaboradores, tal como enfatizado pelos autores que estudam o ciclo de vida organizacional (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1983). Pretendeu-se obter uma descrição o mais completa possível do funcionamento interno de cada organização durante os dois anos de existência da empresa. Terminou-se fazendo referências aos acontecimentos que afectaram a organização, que se designou por eventos críticos, explicitando que se estava interessados em identificar todas os eventos que ocorreram na organização até ao

segundo ano de actividade, que, embora não se tratando de situações de crise, implicaram alterações no modo de funcionamento da organização. De referir que, tendo o estudo sido iniciado no segundo ano de actividade das empresas, todos estes dados foram recolhidos de forma retrospectiva.

O terceiro guião, de pós-arranque, dirigiu-se para o acompanhamento da evolução da empresa ao longo dos dois anos em que decorreu o estudo, i.e., dos dois aos quatro anos de actividade da empresa. Este guião iniciou-se com uma breve caracterização actual da empresa, em termos do objecto social, do número total de colaboradores, ou do volume de vendas nos dois anos de actividade da empresa. Foram usados documentos internos e a entrevista para recolher dados sobre o volume de vendas da empresa, por esta constituir uma técnica fiel para a obtenção deste tipo de dados (Brush & Vanderwerf, 1992). Num estudo realizado com organizações empreendedoras, estes autores demonstraram a existência de uma elevada correlação entre as estimativas dos empreendedores sobre o volume de vendas da sua empresa e os valores reais de vendas, o que parece indicar que os empreendedores acompanham de perto a evolução da sua empresa.

Para além da caracterização breve da empresa, o terceiro guião, tal como o segundo, enfatizou o funcionamento interno de cada empresa. Na fase de pós-arranque decorreram vários momentos de entrevistas. No primeiro momento, estava-se interessados em entender as dinâmicas internas da empresa no segundo ano de actividade, assim como a identidade organizacional que caracterizava a empresa no segundo ano. Nos momentos seguintes, monitorizaram-se as mudanças que foram ocorrendo nas dinâmicas internas da empresa ao longo dos dois anos de estudo, assim como o seu impacto na identidade organizacional. Terminou-se com a abordagem das

implicações das mudanças produzidas na identidade organizacional para as organizações.

Inspirado pelas teorias do ciclo de vida, que vêem o crescimento como um processo que se desenrola no tempo (e.g. Adizes, 1988; Churchill & Lewis, 1983), procurou-se perceber como a organização foi mudando ao longo do tempo. Especificamente, abordaram-se as mudanças nas dinâmicas organizacionais internas ao longo dos dois anos de estudo. No entanto, e dado que os modelos do ciclo de vida perspectivam o crescimento ao longo de estádios de desenvolvimento (e.g. Hanks et al, 1993; Smitt, Mitchell & Summer, 1985), a ênfase destes modelos situa-se, preferencialmente nas mudanças radicais, que implicam a passagem de um estado para o outro. De modo contrário, estava-se interessado em abordar o crescimento das organizações empreendedoras ao longo do dia-a-dia. Neste sentido, para avaliar o crescimento, o presente estudo avaliou ao longo de dois anos todas as mudanças nas dinâmicas internas de cada organização. Naturalmente, limitou-se a análise às mudanças organizacionais que tiveram impacto na identidade organizacional.

Para avaliar a identidade organizacional, apoiou-se na questão “who are we?” definida por Albert e Whetten (1985) e Ashforth e Mael (1989a), e pediu-se aos participantes para se descreverem enquanto organização utilizando adjetivos, tal como proposto por Bartel (2001). Neste sentido, foi posta uma questão aberta, por forma a elicitar um maior variedade de respostas – um método similar à “associação livre” – assim como recomendado por Pratt and Rafaeli (1997). Atendendo a Fiol (1991) e Ravasi e Schultz (2006), que definem a identidade como o conjunto de comportamentos que define as características mais centrais, distintivas e duradouras da organização, solicitou-se a cada entrevistado que ilustrasse cada característica apontada com exemplos de comportamentos. Questionou-se, ainda, os participantes em relação à identidade ideal,

ao conjunto de características percebido como ideal para a organização, por constituir um veículo motivador da mudança da identidade organizacional (Dutton & Duckerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006). Todos estes dados referentes ao terceiro guião foram recolhidos em tempo real, o que reduz a probabilidade de enviesamento da parte dos entrevistados (Kvale, 1996).

As questões relativas à identidade organizacional só foram colocadas neste terceiro guião, pelo facto de a identidade demorar tempo a construir-se e a consolidar-se (Albert & Whetten, 1985). Por outro lado, estava-se interessado em avaliar a identidade em tempo real, monitorizando as mudanças na identidade, com o mínimo de enviesamentos possível. Por esta razão, avaliou-se a identidade organizacional ao longo dos dois anos, para melhor se identificarem as mudanças que foram ocorrendo, e a razão dessas mudanças. Desta forma, também em relação à identidade, se procurou abordar como a identidade se foi desenvolvendo e modificando ao longo do tempo, não se limitando a estudar a identidade em situações de crise, tal como é abordada na literatura (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Corley & Gioia, 2004; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006).

Estes três guiões constituíram uma base comparativa entre as seis organizações, permitindo que os dados dos seis casos pudessem ser comparados em termos de similaridades e diferenças em relação aos mesmos pressupostos (Yin, 1984). Dada a interligação entre a fase de recolha e de análise de dados (Strauss & Corbin, 1998), novas questões foram sendo introduzidas nos guiões, em função dos acontecimentos específicos que ocorreram em cada caso. Com base na literatura (Eisenhardt, 1989), procurou-se, ainda, incorporar os conceitos que iam emergindo de cada análise, pelo que os guiões foram sendo adaptados a cada caso, por um lado, e aos conceitos emergentes, por outro.

Além das entrevistas, foi utilizada a técnica da observação directa, que consiste numa técnica não interferente de auscultação do espaço físico e das acções e comportamentos dos actores sociais (e.g. Marshall & Rossman, 1989). Utilizando a observação, foi possível ir confrontando os dados da entrevista com o que se ia vendo *in loco*, o que constitui uma grande vantagem desta técnica de recolha de dados (Robson, 2002). Neste sentido, foi levada a cabo uma observação menos formal (Yin, 1984), em que foi observando o espaço, as relações entre os actores e os comportamentos, à medida que esperava pelos momentos da entrevista. As observações decorreram, também, durante alguns momentos de lazer, como pausas para café ou almoços. Os dados recolhidos através da técnica da observação referiram-se a: espaço físico, linguagem, roupas, relacionamento e tratamento entre os participantes e comportamentos.

Foram ainda recolhidos dados de documentação e dados de arquivo, com o propósito de comparar com os dados recolhidos por outras fontes ou para obter uma informação mais detalhada e específica (Yin, 1984). Tendo por base estas técnicas, foram analisados documentos de apresentação da empresa, relatórios/regulamentos internos, propostas e *e-mails*. Com base nestas fontes foram recolhidos dados referentes aos colaboradores, organograma, missão, valores da empresa, mercado, eventos críticos e resultados da empresa, em termos de facturação e volume de vendas.

Segue-se a descrição das fases de recolha de dados que tiveram lugar ao longo dos dois anos de estudo.

5.2.3.1. Fases da Recolha de Dados

Os dados, com base em entrevistas, observação e fontes secundárias, foram recolhidos durante dois anos, junto dos empreendedores e colaboradores. A recolha teve início com

as entrevistas e as observações, tendo os documentos e dados de arquivo sido consultados numa fase posterior.

A recolha de dados decorreu em 7 fases. Em cada fase, foram entrevistados todos os membros de cada organização. Nesse sentido, cada fase envolveu vários momentos de recolha de dados. Por outro lado, e para não tornar demasiado longa cada entrevista (procurou-se não ultrapassar os 65 minutos), por vezes, em cada fase os dados foram recolhidos em dois momentos para o mesmo entrevistado.

Segue-se a tabela 16 que procura descrever as várias fases de recolha dos dados e o tipo de dados recolhidos.

Tabela 16: Momentos de recolha dos dados

Momentos	Técnicas	Dados recolhidos
Janeiro a Março de 2005	Entrevista Observação Fontes secundárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Breve caracterização actual da empresa ▪ Percurso profissional do entrevistado ▪ Pós-arranque da empresa: Dinâmicas internas da empresa ▪ Definição da IO naquele momento
Maio a Julho de 2005	Entrevista Observação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas/ esclarecimentos ▪ Pré-arranque da empresa: Motivações para criar um negócio próprio Idea do negócio Papel de outras pessoas ▪ Mudanças organizacionais desde Janeiro e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento
Setembro a Novembro de 2005	Entrevista Observação Fontes secundárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas/ esclarecimentos ▪ Arranque da empresa: Dinâmicas internas da empresa ▪ Mudanças organizacionais desde Maio e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento
Janeiro a Março de 2006	Entrevista Observação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas/ esclarecimentos ▪ Mudanças organizacionais desde Setembro e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento
Maio a Junho de 2006	Entrevista Observação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas/ esclarecimentos ▪ Mudanças organizacionais desde Janeiro e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento
Setembro a Outubro de 2006	Entrevista Observação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas/ esclarecimentos ▪ Mudanças organizacionais desde Janeiro e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento
Dezembro a Janeiro de 2007	Entrevista Observação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dúvidas e apresentação da teoria gerada ▪ Mudanças organizacionais desde Janeiro e suas implicações ▪ Definição da IO naquele momento

Esta tabela pretende demonstrar como decorreu o processo de recolha de dados de uma forma geral. Por vezes, sucederam-se momentos em que a fase da recolha se estendeu ou antecipou no tempo, em função de acontecimentos críticos que ocorreram. Por

exemplo, a iniciação do processo de certificação da qualidade por parte de algumas organizações obrigou a uma deslocação à empresa, para aceder em tempo real às alterações que estavam a surgir na organização. A entrada de novos colaboradores também implicou a recolha imediata de dados imediata.

Como se pode constatar pela tabela 16, os guiões não foram aplicados de forma sequencial. O terceiro guião, correspondente à fase de pós-arranque da empresa, foi aplicado logo na primeira fase de recolha de dados, por forma a monitorizar a identidade organizacional ao longo dos dois anos – Janeiro de 2005 a Janeiro de 2007. Ao longo de todas as fases da recolha de dados, foram averiguadas tanto as mudanças organizacionais como as implicações que estas produziram na organização e na identidade organizacional.

Como o processo de recolha de dados foi ocorrendo em simultâneo com o processo de análise (Strauss & Corbin, 1998), em cada fase de recolha procurou-se retirar algumas dúvidas/esclarecimentos que surgiram no processo de análise. Na última fase de recolha, apresentou-se a teoria gerada, por forma a averiguar da consistência e do sentido da mesma.

Segue-se a tabela 17 que sistematiza o número total de entrevistas. As observações decorreram nos momentos anteriores e posteriores às entrevistas.

Tabela 17: Número de entrevistas conduzidas por empresa

Empresa	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase	6ª Fase	7ª Fase	N Total
<i>Sírius</i>	10	9	7	8	9	9	9	61
<i>Antares</i>	16	11	8	8	8	8	8	67
<i>Capella</i>	10	7	6	6	6	6	6	47
<i>Náiade</i>	6	5	5	5	5	5	6	37
<i>Proteus</i>	9	5	4	4	3	3	3	31
<i>Triton</i>	7	5	4	4	4	4	5	33

As entrevistas foram gravadas, assegurando-se total confidencialidade, e posteriormente transcritas. Foi realizado um total de 276 entrevistas, com a duração de cerca de 200 horas e que geraram cerca de 2 300 folhas A4 de transcrição.

Segue-se a descrição dos procedimentos levados a cabo na análise de dados.

5.2.4) Análise dos Dados

À análise dos dados seguiu-se a abordagem da *Grounded Theory*. Glaser e Strauss (1967), por um lado e Strauss e Corbin (1998), por outro, apresentam visões distintas sobre a aplicação e interpretação da *Grounded Theory*. Optou-se pela visão de Strauss e Corbin (1998) por questões epistemológicas, teóricas e metodológicas. Epistemologicamente, a visão destes autores rejeita a elevada carga positivista que Glaser tinha depositado neste método, colocando a tónica na escuta das interpretações que as pessoas fazem da realidade (Hallberg, 2006). Strauss e Corbin estão, desta forma, a reforçar o paradigma interpretativista, que constitui a perspectiva base do presente estudo. Ao investigar a identidade organizacional, está-se interessado em perceber como os elementos de cada organização vêm e caracterizam o seu contexto. Teoricamente, a visão de Strauss e Corbin apresenta um corte determinante com a visão do seu precedente: a análise dos dados deve ser influenciada pelas teorias prévias do investigador, numa óptica de comparar os conceitos e teorias emergentes com os que constam da literatura (Charmaz, 2000).

No presente trabalho, onde a literatura sobre a identidade organizacional e o empreendedorismo é já vasta, o estudo da identidade de organizações empreendedoras deve acomodar o conhecimento já existente, por forma a gerar *insights* novos, inovadores e úteis. Metodologicamente, a análise dos dados com base nos procedimentos analíticos propostos por Strauss e Corbin – codificação aberta, axial e

selectiva – revela-se mais sistemática e fácil de aplicar, produzindo teorias mais interessantes, práticas e úteis.

Segue-se a explicitação da análise dos dados, de acordo com os procedimentos analíticos de Strauss e Corbin.

Utilizando os procedimentos analíticos de Strauss e Corbin, começou-se por fragmentar os dados recolhidos das entrevistas, observações e dos documentos e dados de arquivo, analisando-os linha a linha (Strauss e Corbin, 1998). Os fragmentos foram analisados em termos do seu conteúdo e começou-se o processo de categorização e de atribuição de nomes às categorias emergentes – codificação aberta. Tal como proposto por estes autores, os nomes atribuídos foram do tipo provisional, ou códigos *in vivo*, estando enraizados nos discursos dos entrevistados. Esta categorização foi emergindo de uma análise comparativa entre os dados, procurando as similaridades e diferenças entre os incidentes que compõem cada categoria (Charmaz, 2006). Dado o número avultado de categorias, muitas categorias foram incluídas em categorias de nível mais abstracto, em função das suas similaridades, e os nomes foram adaptados, passando de provisionais para categorias substantivas ou teóricas (Locke, 2001). No final, obteve-se um conjunto de categorias, agrupando cada uma um agregado de propriedades semelhantes.

Em seguida, passou-se à fase de codificação axial, na qual se reflectiu sobre as categorias emergentes, procurando perceber a relação entre elas (Strauss & Corbin, 1998). O objectivo desta forma de codificação é estabelecer relações entre as categorias por forma a conseguir explicar um dado fenómeno (Locke, 2001). Estas explicações baseiam-se na emergência de relações de causa-efeito, que, como definidas por Strauss e Corbin (1998), constituem eventos ou acontecimentos que influenciam um dado fenómeno. Neste estudo procurou-se, sobretudo, estas relações de causa-efeito,

procurando identificar as categorias que produziram efeitos na identidade organizacional. Atendendo aos procedimentos destes dois autores, tentou-se distinguir quatro tipos de categorias: (1) estrutura – o palco onde as relações causais têm lugar – (2) condições de intervenção – alteram o impacto das relações causais – (3) processo – que define a acção/ interacção entre as pessoas ao longo do tempo – e (4) as consequências – resultado das acções/ interacções entre as pessoas. Depois de saturadas as categorias, i.e., quando nova informação relativa ao contexto, condições de intervenção, processo ou consequências não emergiu dos dados, optou-se por parar a análise de dados (Dey, 1999). No final produziu-se uma teoria ou paradigma, i.e., uma forma de organizar os dados que explicam um dado fenómeno.

Através da codificação selectiva, procurou-se seleccionar a categoria central, que representa o tópico do presente estudo, integrando e refinando a teoria gerada (Hallberg, 2006). As categorias que não pareciam integrar-se na teoria foram novamente analisadas e encaixadas em categorias já existentes. A teoria gerada foi reanalisada, com o propósito de verificar as relações estabelecidas e a saturação das categorias, fornecendo-lhe maior consistência interna (Strauss & Corbin, 1998). No final, obteve-se uma teoria consistente e coerente sobre o fenómeno em estudo.

Em seguida, apresenta-se em detalhe como, através destes procedimentos analíticos, se analisaram os dados.

Como é usual nos estudos indutivos, iniciou-se o processo com a análise intra-caso, com o propósito de redigir uma história individual para cada estudo de caso (Eisenhardt, 1989a). Em primeiro lugar codificaram-se as entrevistas – atribuíram-se códigos por empresa, pessoa entrevista e fase de recolha – primeira letra do nome da empresa, primeira ou primeira e segunda letra do nome da pessoa (se houver repetições), numeração da fase. Com base nas quatro fontes de recolha de dados, teve início a

comparação dos dados em busca de padrões (Patton, 1980). Através da análise comparativa, de análise das semelhanças e diferenças (Strauss & Corbin, 1998), começou-se por gerar um conjunto de categorias relacionadas com a organização, como a missão, a visão da empresa, a estratégia, a cultura e o clima.

Através da comparação entre as categorias e as respectivas propriedades (Locke, 2001), estas categorias foram agrupadas em categorias de nível mais abstracto. Dado tratar-se de um estudo longitudinal, as categorias foram agrupadas em três momentos bem definidos no tempo: o período de pré-arranque – antecedente à formação da empresa – o período de arranque – correspondente à fase de criação da empresa e antecedente ao acompanhamento personalizado da empresa - e pós-arranque – período de acompanhamento efectivo da empresa. Da aplicação da codificação aberta fez-se emergir 13 categorias no total.

Na fase de pré-arranque emergiram 5 categorias: (1) insatisfação com a situação profissional – condições que geram insatisfação no trabalho – (2) relevância das características pessoais – pontos fortes dos empreendedores para o empreendedorismo – (3) – complementaridade entre sócios – características em que os sócios se completam para o negócio – (4) percepção de risco – prossecução do objectivo de empreender mesmo perante adversidades - e (5) Decisão de criar a empresa – o que levou os empreendedores a criarem o seu próprio negócio.

Na fase de arranque, emergiram 3 categorias: (1) variáveis macro-organizacionais – que descrevem o modo de funcionamento da organização – (2) símbolos da identidade – artefactos organizacionais que reflectem a identidade organizacional – e (3) – eventos críticos – acontecimentos que ocorreram ao longo da fase de arranque da empresa e que produziram impacto na organização. As variáveis macro-organizacionais apresentam como propriedades a estratégia, a estrutura, a cultura, o clima e o mercado em que a

empresa se inseria. Os símbolos da identidade emergiram constituídos por: missão, visão, filosofia de gestão e significado do nome e do logótipo. Os eventos críticos apresentam propriedades idiossincráticas, variando de caso para caso.

Na fase de pós-arranque surgiram 9 categorias: (1) características pessoais – perfil dos sócios e colaboradores – (2) características macro-organizacionais – que descrevem o modo de funcionamento da organização – (3) símbolos da identidade – artefactos organizacionais que reflectem a identidade organizacional – (4) – identidade organizacional – características centrais, distintivas e duráveis da organização – (5) eventos críticos – acontecimentos que ocorreram ao longo dos dois anos de estudo e que produziram impacto na organização – (6) mudanças nas características pessoais – alterações produzidas nas características pessoais – (7) mudanças nas características macro-organizacionais – alterações produzidas nas variáveis macro-organizacionais – (8) mudanças nos símbolos da identidade – alterações produzidas nos símbolos da identidade – e (9) – mudanças na identidade organizacional – alterações produzidas na identidade organizacional.

Em termos de propriedades, as variáveis macro-organizacionais apresentam as mesmas propriedades que as definidas para a fase de arranque; os símbolos da identidade vêm substituído o significado do nome e do logótipo pela identidade externa construída; a identidade organizacional é composta pela identidade real e pela identidade ideal; e as características pessoais, à semelhança dos eventos críticos, incluem propriedades específicas para cada caso, em função das idiossincrasias encontradas em cada organização. As categorias respeitantes às mudanças nas características pessoais, macro-organizacionais, símbolos da identidade e identidade organizacional contemplam as alterações que decorreram nas suas propriedades ao longo dos dois anos de estudo, em consequência dos eventos críticos.

Optou-se por atribuir nomes da literatura às categorias, para facilitar a comparação da identidade organizacional e das mudanças por ela sofrida ao longo dos seis casos. Apenas para os eventos críticos foram escolhidos códigos *in vivo*, para enfatizar as especificidades de cada caso. Estas categorias foram emergindo de um processo interactivo de recolha e análise dos dados. Para cada caso, era atingida a saturação teórica quando, em cada fase do empreendedorismo – pré-arranque, arranque ou pós-arranque – as novas entrevistas não acrescentavam informação nova aos dados já recolhidos.

Na fase de pós-arranque, através da codificação axial e selectiva, estabeleceu-se como categoria central a identidade, interpretando as restantes categorias como factores que produzem mudança na identidade. A identidade organizacional emergiu, assim, como uma variável influenciada pelas características pessoais da equipa, pelas características macro-organizacionais, pelos símbolos da identidade, pela identidade ideal e pelos eventos críticos. Estas mudanças nas características pessoais, nas variáveis macro-organizacionais e nos símbolos da identidade foram agrupadas em mudanças organizacionais. Estas mudanças organizacionais reflectem as dinâmicas de crescimento que as organizações empreendedoras passaram ao longo dos dois anos de estudo. Do estudo em apreço emergiram, deste modo, mudanças na identidade organizacional em consequência do crescimento das organizações.

Utilizando a terminologia de Strauss e Corbin (1998), identificou-se, assim, (1) a estrutura – o espaço físico da organização – (2) as condições de intervenção – as características pessoais, as características macro-organizacionais, os símbolos da identidade e a identidade ideal – (3) o processo – eventos críticos – e (4) as consequências – mudanças na identidade organizacional.

Na fase de pré-arranque, emergiu a decisão de criar uma empresa como a categoria central, resultante do efeito da insatisfação com a situação profissional, a relevância das características pessoais e a complementaridade entre os sócios, consideradas as variáveis de processo. Sobressaiu, ainda, a percepção de risco como condição de intervenção, no sentido em que estas três categorias afectam a decisão de criar uma empresa por meio do seu impacto na diminuição da percepção de risco. Na fase de arranque, emergiram as variáveis macro-organizacionais, os símbolos da identidade e os eventos críticos como variáveis definidoras do crescimento da organização durante esse período temporal. Terminou-se a análise intra-casos com a elaboração do relatório do estudo de caso para as seis organizações.

No âmbito da análise inter-casos, procurou-se pelos padrões comuns aos seis estudos de caso, sempre comparando todas as partes dos dados – categorias e suas propriedades – em busca de similaridades, variações e diferenças entre os casos. Na fase de pós-arranque, gerou-se como produto final dois modelos. O primeiro modelo explica como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional, compreendendo a influência das características pessoais dos sócios e colaboradores nas variáveis macro-organizacionais e nos símbolos da identidade, que por sua vez produzem efeitos na identidade organizacional. Do impacto das mudanças organizacionais emergiram quatro formas de identidade – uma identidade una, comumente partilhada por toda a equipa, uma pseudo-identidade, identidades múltiplas e identidades organizacionais percebidas. Tendo este estudo evidenciado o que são as mudanças organizacionais que determinam a forma de identidade organizacional que se desenvolve na organização, criou-se um segundo modelo explicativo das quatro formas de identidade organizacional encontradas nos casos em causa. Formularam-se, ainda, 14 proposições que detalham estes dois modelos, 12 das quais são sintetizadas em três meta-proposições.

Na fase de pré-arranque, emergiu ainda um modelo explicativo da decisão de empreender, e na fase de arranque emergiram as variáveis macro-organizacionais, os símbolos da identidade e os eventos críticos como diferenciadores do crescimento das organizações empreendedoras. Para cada uma destas fases apresentaram-se duas proposições explicativas das relações encontradas.

Durante toda a análise de resultados, fez-se uso das tabelas e redes causais para melhor exemplificar as relações encontradas entre as variáveis e, assim, melhor fundamentar os modelos e as proposições emergentes (Miles & Huberman, 1994).

5.2.5) Garantia da Cientificidade dos Resultados do Estudo

Tendo usado os *designs* do estudo de caso e da *Grounded Theory*, o presente estudo levou a cabo alguns procedimentos como forma de assegurar os critérios de cientificidade dos resultados obtidos.

Embora, largamente difundidos na comunidade científica, os estudos de caso são alvo de críticas, que apontam para a falta de rigor e o baixo poder preditivo deste *design* de investigação (e.g. Lincoln & Guba, 1985). Para assegurar a cientificidade dos resultados obtidos pela utilização do *design* do estudo de caso, o presente estudo seguiu algumas tácticas ao longo da investigação, tal como pode ser observado na tabela 18.

Tabela 18: Táticas utilizadas no decorrer da investigação para assegurar os critérios de cientificidade dos estudos de caso. Baseado em Yin (1984)

Crítérios de cientificidade	Táticas	Fase da investigação em que a tática é aplicada
Validade de constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas fontes de evidência • Cadeias de evidência • Revisão dos participantes 	Recolha de dados
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Matching</i> de padrões • Construção de explicações por caso • Análise baseada no tempo (cronologia) 	Análise dos Dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplos estudos de caso 	<i>Design</i> de Investigação
Precisão	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo do estudo de caso • Base de dados para cada caso 	Recolha de dados

Para assegurar a validade de constructo do presente estudo, baseou-se a recolha de dados em múltiplas fontes de evidência, concretamente a entrevista, documentos internos (e.g. relatórios, documentos de apresentação da empresa), observação directa e os artefactos físicos. Quanto à entrevista, teve-se o cuidado de aplicar o mesmo guião a todos os empreendedores e colaboradores de cada organização, por forma a perceber as linhas de convergência quanto à definição da identidade organizacional em cada momento, assim como as variáveis contextuais que a influenciam. A utilização de múltiplas fontes de evidência permite a triangulação dos dados, que assegura a veracidade dos dados obtidos ao longo de múltiplas fontes (Denzin, 1989).

O incremento da validade de constructo foi ainda conseguido com a aplicação de dois outros procedimentos: a revisão das interpretações por parte dos participantes e de uma cadeia de evidência. Durante o processo de recolha de dados, teve-se, igualmente, o cuidado de ir apresentando aos participantes os dados, anteriormente, recolhidos, bem como as reflexões sobre os mesmos, assim como apontado pelos autores (e.g. Miles & Huberman, 1994). A cadeia de evidência ficou explicitada com a apresentação dos resultados e das principais interpretações da investigação sob a forma tabular, que

permite mais facilmente derivar as conclusões do estudo a partir dos dados recolhidos (Yin, 1984). Para tal, foi inclusivamente construída uma história para cada estudo de caso, contendo toda a informação relevante numa lógica longitudinal.

Especialmente importante para os estudos de caso de tipo exploratório, é importante demonstrar a causalidade das relações, no sentido em que determinadas condições levam a outras condições (validade interna) (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991). No presente estudo, tentou-se identificar as mudanças organizacionais que levavam a mudanças na identidade. Para este efeito, foram aplicados três modos de análise: o *matching* de padrões, a construção de explicações e a análise baseada no tempo. Numa primeira instância, os padrões que se encontram no estudo, em termos das variáveis que produziram efeitos na identidade organizacional foram alvo de comparação com as predições teóricas, tendo sido obtidos *matchings*. Do mesmo modo, procurou-se a presença de explicações rivais (presença da variável independente esperada e de uma outra na predição de mudanças na identidade organizacional) sem êxito.

Assim, como aconselhado por vários autores (e.g. Glaser & Strauss, 1967), procedeu-se à análise dos estudos de caso construindo uma explicação para cada caso, em que se estabeleceram as relações causais entre as variáveis, que foram apresentadas sob a forma de redes causais e tabelas. A título de exemplo, foram construídas tabelas para cada estudo de caso com as variáveis organizacionais que influenciavam a identidade organizacional. Por fim, todas as explicações resultaram de um processo de comparação das proposições e modelo gerados com os dados obtidos. Também, a análise baseada no tempo foi utilizada como estratégia analítica para incrementar a validade interna, no sentido em que os dados recolhidos durante os dois anos de estudo foram apresentados de forma cronológica, agrupados em três grandes momentos no tempo: pré-arranque (período antecedente à criação da empresa), arranque (criação) e pós-arranque (período

que se seguiu à criação da empresa). Dentro do período de pós-arranque foram ainda estabelecidos intervalos temporais. A análise cronológica dos dados revela-se vantajosa por facilitar o estudo de muitas variáveis (e não apenas de uma variável), por um lado, e por permitir a análise de sequências de eventos ao longo do tempo, e logo a determinação de relações causais entre variáveis, por outro (Yin, 1984).

Numa óptica de melhoria da validade externa, i.e., da generalização analítica a partir dos estudos de caso, o presente estudo baseou-se na utilização de múltiplos casos, concretamente seis, com o intuito de introduzir uma lógica de replicação, i.e., em que os mesmos resultados são preditos ao longo dos diferentes casos, produzindo evidência do mesmo efeito causal (Tellis, 1997). O uso de múltiplos estudos de caso torna o estudo final mais rico e robusto. À generalização analítica, Stake (1995) acrescenta a generalização naturalista, que diz respeito à relação harmoniosa entre o estudo de caso e a experiência dos próprios leitores. De facto, o presente estudo procura identificar os problemas que os empreendedores enfrentam em termos de crescimento das suas organizações e traçar recomendações para a construção de uma identidade organizacional una, comumente partilhadas por todas as pessoas, que contribua para o florescimento das organizações.

Para assegurar que as operações do estudo podem ser repetidas, gerando os mesmos resultados (precisão), foram utilizadas duas tácticas: foi construído um protocolo do estudo de caso e foi criada uma base de dados para cada caso (Yin, 1984). O protocolo do estudo de caso construído continha informação relevante relativa aos objectivos da investigação, aos estudos pilares da literatura, aos procedimentos em campo, ao guião das questões, à estrutura da história a construir. Para cada caso foi, ainda, criada uma base contendo todas a informação recolhida em campo (entrevistas, observação), as notas do observador e os documentos relativos à empresa e aos seus elementos.

Enquanto método de investigação, também para a *grounded theory* deve ser assegurada a credibilidade das teorias que gera. Para Glaser e Strauss (1967), os estudos que utilizam a *grounded theory* que apresentam maior qualidade são os que geram “boa teoria”, que os autores definem como ajustada – as categorias emergentes estão ajustadas e permitem explicar os dados recolhidos, sendo compreensíveis pelo homem comum – gerais – podendo ser aplicadas a muitas situações na área de estudo que procuram explicar – e modificáveis – mudando em função das mudanças a que a realidade vai sendo alvo diariamente. Outros autores consideram que a qualidade da teoria gerada pela *grounded theory* pode ser avaliada pelos critérios de avaliação dos estudos qualitativos: confiança (*trustworthiness*), credibilidade, transferabilidade, dependabilidade e confirmabilidade (Lincoln & Guba, 1985). As teorias geradas pelo presente estudo procuraram ir de encontro a estes critérios, pelo que se pode afirmar que o presente estudo gerou teorias plausíveis que explicam como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras.

CAPÍTULO VI - RESULTADOS

Para explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras de elevado crescimento e de crescimento modesto – objectivo do presente estudo – foram efectuados dois tipos de análise, tal como sugerido por Eisenhardt (1989a): análise intra-casos e análise inter-casos. Em ambos os tipos de análise recorreu-se a representações tabulares e esquemáticas para facilitar a compreensão dos resultados (Eisenhardt, 1989b; Miles & Huberman, 1994).

Dado que o empreendedorismo é uma fenómeno que se desenrola no tempo ao longo de três fases – pré-arranque, arranque e pós-arranque (Baron, 2002) – foi seguida uma ordem cronológica dos acontecimentos, apresentando os resultados agrupados em três secções - pré-arranque, arranque e pós-arranque da organização empreendedora. Para explicar como as mudanças organizacionais afectaram a identidade organizacional, a análise incidiu na fase de pós-arranque das organizações empreendedoras – entre o segundo e o quarto ano de actividade – na qual os dados foram recolhidos em tempo real. Baseou-se a análise na estratégia sequencial, que constitui a estratégia mais adequada para a análise dos dados recolhidos longitudinalmente (Abbott, 1992).

Tendo em conta que as explicações são sempre específicas a um dado caso e limitadas a um dado contexto (Miles & Huberman, 1994), para melhor explicar o impacto das mudanças organizacionais na identidade afigurou-se necessário controlar o efeito de outras variáveis inerentes à criação e funcionamento destas organizações durante as primeiras fases do seu ciclo de vida. Com este propósito, procurou-se descrever as condições que levaram à criação das seis empresas empreendedoras – na fase de pré-arranque – e sumariar o funcionamento destas organizações desde a sua criação até ao

segundo ano de existência, momento em que começaram a ser alvo de monitorização – fase de arranque.

Estando o presente estudo a lidar com o comportamento humano, o qual tende a resultar de uma cadeia complexa de variáveis individuais e situacionais, é difícil assegurar o estabelecimento de relações de causalidade (Lincoln & Guba, 1985). Mesmo levando em conta o factor tempo, que permite constatar os efeitos de determinadas variáveis noutras (Miller & Friesen, 1982), preferiu-se o termo “explicação” ao termo “causalidade”. Considera-se que uma determinada variável pode ajudar a explicar um dado fenómeno, mas dificilmente um estudo como o presente consegue assegurar que uma dada variável é causa de outra, uma vez que um determinado comportamento tem sempre múltiplas causas e causas conjunturais (que se combinam entre si) (Abbott, 1992), que dificilmente podem ser abarcadas num mesmo estudo. Assim, recorreu-se a diferentes representações para melhor ilustrar o efeito de algumas variáveis noutras, procurando explicar que variáveis produzem efeitos na identidade organizacional. Mais, está-se ciente de que as interpretações que geradas constituem um referencial teórico para explicar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional, o qual está dependente do contexto, encontrando-se em revisão constante com o passar do tempo (Salomon, 1991).

Assim, a análise centrou-se na identidade organizacional de organizações empreendedoras e nos factores que produziram efeitos na identidade, ao longo do tempo. Para analisar estas variáveis ao longo dos dois anos de estudo, foram construídas matrizes ordenadas por tempo - nas análises intra-caso – e meta-matrizes ordenadas por tempo – na análise inter-casos – dado que fazem sobressair os padrões em função do tempo (Miles & Huberman, 1994). Estas representações gráficas contemplaram, ainda, as perspectivas dos sócios e dos colaboradores. Para explicar o efeito destas variáveis na

identidade, foi elaborada uma rede causal (*causal network*), dada a mais-valia que apresenta, não apenas em termos de descrição, mas principalmente de explicação dos fenómenos em estudo (Miles & Huberman, 1994). Para a construção deste esquema, procurou-se ligar as explicações fornecidas pelas pessoas com as que constam da literatura (Strauss & Corbin, 1998).

A rede causal constitui uma das mais importantes ferramentas de representação da relação entre variáveis independentes e variáveis dependentes, significando esta relação influência e não apenas correlação. As redes causais denotam, assim, duas vantagens: permitem a compreensão dos factores que originaram um dado fenómeno, por um lado, ajudando a evitar a sobrecarga intelectual do analista, por outro (Weick, 1979). Tal como sugerido na literatura (e.g. Marshall & Rossman, 1989), foi construída a rede causal no final da análise dos resultados, por forma a não contaminar as conclusões do investigador. A partir desta rede causal, foi aprimorado o modelo que explica o efeito das mudanças organizacionais na identidade organizacional das organizações empreendedoras de elevado crescimento e das organizações de crescimento modesto. Tal como já foi referido, utilizou-se a rede causal para explicar as relações entre as variáveis em estudo, e não numa lógica de causalidade.

Segue-se a análise intra e inter-casos.

6.1. Análise Intra-Casos

Envolvendo a presente investigação seis estudos de caso, primeiro é apresentada a história individual de cada estudo de caso, começando pelas organizações com um ritmo de crescimento acelerado e terminando nas organizações que cresceram menos ao longo destes dois anos de estudo – *Sirius, Antares, Capella, Náíade, Proteus e Triton*.

Segundo a análise sequencial, subdividiram-se os resultados de cada estudo de caso em três secções: pré-arranque, arranque e pós-arranque. Na fase de pré-arranque emergiram os factores explicativos da decisão de criar um negócio próprio. No arranque, sobressaíram variáveis relativas ao funcionamento organizacional, como as variáveis macro-organizacionais – estratégia, estrutura, valores culturais, clima e os clientes – e os símbolos da identidade organizacional – missão, visão, filosofia de gestão e significado do nome da empresa e do logótipo. Na fase de pós-arranque, emergiram como factores explicativos das mudanças na identidade organizacional as características pessoais dos membros de cada empresa, as variáveis macro-organizacionais e os símbolos da identidade organizacional.

O relatório de cada estudo de caso encontra-se em anexo.

6.2. Análise Inter-Casos

Da comparação entre os seis casos emergiram diferenças relativas à identidade organizacional e à forma como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras com elevado crescimento e das organizações empreendedoras com um crescimento mais modesto. A análise inter-casos permitiu replicar os efeitos detectados nas análises intra-casos e comparar as similaridades e diferenças entre os casos de maior crescimento com os de crescimento mais modesto. Esta análise permitiu um refinamento das interpretações e contribuiu para uma melhor explicação do modo como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras.

À imagem da análise intra-casos, na fase de pré-arranque emergiram factores explicativos da decisão empreendedora e na segunda fase, foram surgindo factores

caracterizadores do funcionamento e do ambiente interno da organização empreendedora, tais como as variáveis macro-organizacionais – estratégia, estrutura, valores culturais, clima e os clientes – e os símbolos da identidade organizacional – missão, visão, filosofia de gestão e significado do nome da empresa e do logótipo. Na fase de pós-arranque emergiram as características da identidade organizacional ao longo do tempo, assim como as mudanças da identidade, por influência de um conjunto de factores organizacionais, como as características pessoais da equipa, as variáveis macro-organizacionais e os símbolos da identidade organizacional.

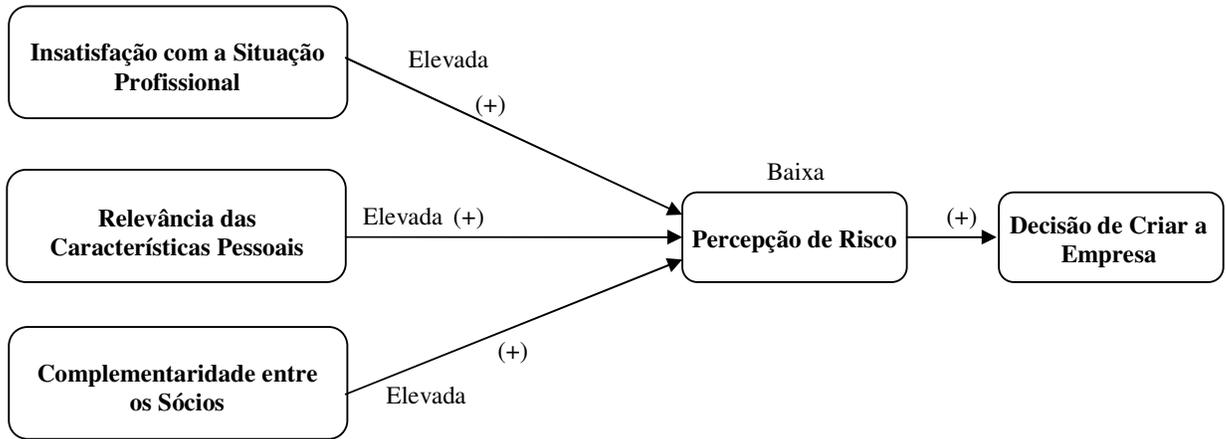
Segue-se uma análise detalhada dos fenómenos decorridos em cada uma das fases do empreendedorismo.

6.2.1) Pré-Arranque

Para melhor compreender o fenómeno em estudo, importa perceber a fase que antecede a criação dos seis casos. Para tal, optou-se pela construção de redes causais, que facilitam a explicação dos factores que contribuíram para a fundação das organizações em estudo. Comparando os seis estudos de caso e analisando os tempos de ocorrência dos acontecimentos que antecederam a criação de cada empresa, emergiu um modelo explicativo da decisão de fundar uma organização empreendedora (figura 13).

A decisão de criar uma organização empreendedora, tanto de elevado crescimento como de crescimento modesto, é influenciada por três factores: a insatisfação com a situação profissional, a relevância das características pessoais e a percepção de risco. Nas organizações de elevado crescimento um outro factor emergiu como explicativo da decisão empreendedora: a complementaridade entre os sócios.

Figura 13: Rede Causal - Factores explicativos da decisão de criar uma organização empreendedora. Este modelo aplica-se a organizações de elevado crescimento. Para as organizações de crescimento modesto, o modelo não inclui a complementaridade entre os sócios.



A insatisfação com a situação profissional emergiu como um factor responsável pela decisão empreendedora, agrupando dimensões como o desentendimento com a chefia, o baixo reconhecimento, as baixas oportunidades de crescimento, o clima negativo, a injustiça laboral ou a realização de um trabalho pouco desafiante:

“Na minha ex-empresa havia um clima em que todos diziam mal de toda a gente. As pessoas estavam sempre a comentar, todos os dias: “aquele recebeu aquilo e tem um carro melhor (...)”. Isso prejudicava muito o trabalho.” (A, D, T2)

“Eu dava muito dinheiro àquela empresa. Era eu quem vendia mais projectos e quem mais dinheiro fazia entrar ao fim do mês (...). E ao ver isto, pedi sociedade aos sócios (...). E eles recusaram. Fiquei furo. Achei profundamente injusto, eu, que aquela empresa, se vendia tanto, era devido a mim, a mim em primeira-mão (...). E pensei bem, falei com o Zé e depois de muito equacionar os prós e os contras, resolvi sair e formar uma coisa com o Zé. E barimbei-me para eles.” (T, P, T1)

A experiência na mesma área de actividade, a confiança nas capacidades pessoais ou a detenção de contactos privilegiados também contribuíram para que as características pessoais se mostrassem relevantes para a decisão de montar um negócio próprio, como atestam os dois exemplos que se seguem:

“Eu tinha muito para dar (...) trabalhei muitos anos numa consultora financeira (...). Aprendi muito (...). Modéstia à parte, eu era muito bom naquilo que fazia. Sabia muito, tinha muita

experiência, muitos contactos (...), sabia exactamente como as coisas se processavam (...).” (S, M, T2)

“Eu acredito em mim, nas minhas capacidades. Eu sempre acreditei que era capaz de fazer algo de bom na minha vida. Eu acredito que a condição para o sucesso é a disponibilidade para aprender. E tenho aprendido com muitos homens, não pessoalmente, mas através de livros e artigos, histórias, programas na tv (...). Eu sempre li muito (...) cheguei a ter mais de 5 000 livros em casa.” (N, J, T2)

Estes dois factores tiveram impacto na decisão de formar a própria empresa, através da sua influência na redução da percepção de risco que lhe estava inerente, passando os sócios a acreditar que o seu próprio negócio seria uma situação melhor que a sua actual posição profissional, dada a experiência, o *know how* e os contactos que detinham na área:

“ [Depois de um longo discurso sobre a insatisfação com a situação profissional, a relevância das características pessoais e a complementaridade entre os sócios]. Foi um misto destas coisas que me levou a pensar: “porque não arriscar na construção da minha própria empresa? Podia livrar-me de vez daquele empresa e daquelas pessoas (antiga empresa) e estava com uma equipa óptima para ir para a frente, uma equipa competente, em quem eu confiava. E foi isto tudo que me levou a pensar em criar a minha própria empresa.” (A, J, T2)

“Foi a avolumar de tudo isto (características relevantes, insatisfação com a situação profissional e existência de outro sócio) que me levou a perceber que assim talvez não fosse tão arriscado ter a minha própria empresa. Formar uma empresa é sempre um risco, mas acho que tudo isto ajudou a que o risco não fosse tão grande.” (N, J, T2)

Para além deste padrão comum, um factor emergiu como diferenciador da decisão de criar o próprio negócio entre as organizações empreendedoras de elevado crescimento e as de crescimento modesto: a complementaridade percebida entre os sócios. Na *Sirius*, *Antares* e *Capella* os sócios afirmaram existir uma complementaridade técnica entre eles, mostrando-se cada um especialista numa vertente da gestão de um negócio: vertente técnica, comercial ou financeira:

“Éramos os três especialistas na área onde actuávamos. Estamos a falar de áreas diferentes, mas complementares. As nossas três áreas abarcavam praticamente todos os serviços de consultoria ambiental e de segurança (...). Com estas três áreas fazia sentido criar uma empresa. Uma empresa abrangente e competitiva.” (A, J, T2)

“Os meus colegas (João e Marcelo) têm um perfil mais comercial e agressivo. Eu não. Eu sou mais orientada para as questões internas (...). E eu acho que isso combina muito bem numa equipa.” (A, D, T2)

“Decidi convidar o Paulo para meu sócio porque o considero uma pessoa muito competente (...) e ele é uma pessoa muito organizada e eu precisava de apoio a esse nível.” (S, M, T2)

“O David era meu colega, e é uma pessoa que se complementa comigo. É preciso conhecer muito bem os produtos e conhecer-se e dar-se muito bem com os fornecedores. E o David é assim, eu já não sou tanto (...)” (C, R, T2)

“O João também é meu sócio. O pai dele, que é meu padrinho, é uma pessoa que financeiramente vive muito bem. E ele decidiu ajudar-nos e emprestou o dinheiro. E o João entrou na sociedade.” (C, R, T2)

Esta complementaridade técnica não emergiu em nenhuma das organizações de crescimento modesto.

6.2.2) Arranque

Dada a influência que as condições organizacionais na fase inicial exercem na identidade organizacional (e.g. Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991), importa descrever a fase de arranque de cada empresa, por forma a melhor compreender as mudanças da identidade organizacional ao longo do tempo.

Da análise das condições iniciais emergiram três factores definidores do modo de funcionamento das organizações empreendedoras: as variáveis macro-organizacionais – que incluem a estratégia, estrutura, valores, clima e clientes – os símbolos da identidade – que agrupam a missão, visão e significado do nome e logotipo da empresa – e os principais eventos que afectaram a organização. Esta informação foi recolhida retrospectivamente. As variáveis macro-organizacionais encontram-se representadas na tabela 19.

6.2.2.1. Arranque: As Variáveis Macro-Organizacionais

Tabela 19: Variáveis macro-organizacionais das seis organizações na fase de arranque

	Estratégia	Estrutura	Cultura	Clima	Clientes
<i>Sirius</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização social.	Orientação para a qualidade e orientação para o cliente.	Informal e coeso.	Carteira de clientes dos sócios. Começaram logo a laborar.
<i>Antares</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização social.	Orientação para a qualidade e orientação para o cliente.	Informal e descontraído.	Carteira de clientes dos sócios. Começaram logo a laborar.
<i>Capella</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização funcional. Polivalência.	Orientação para o cliente e aversão à falha.	Amigável e aberto.	Carteira de clientes de dois sócios. Começaram logo a laborar.
<i>Náiade</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização funcional.	Orientação para a qualidade e orientação para o cliente.	Bom, stressado.	Carteira de clientes do sócio. Começaram logo a laborar.
<i>Proteus</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização social.	Orientação para a excelência.	Aberto e informal	Novo nicho de mercado.
<i>Triton</i>	Diferenciação, assente na qualidade.	Matricial, assente na especialização social. Equipas de projecto.	Orientação para a qualidade	Informal.	Carteira de clientes dos sócios. Começaram logo a laborar.

Da análise da tabela 19, as variáveis macro-organizacionais não parecem diferenciar as organizações de elevado crescimento das de crescimento modesto. As seis organizações tendem a basear-se numa estratégia de diferenciação, assente na qualidade do produto e/ou serviço prestado, por comparação com a concorrência:

“A nossa empresa oferecia os mesmos produtos que a outra (onde todos trabalharam), mas com uma grande diferença: nós cumpríamos os prazos e não falhávamos.” (C, R, T3)

“Nós entrámos no mercado, num nicho muito específico, com serviços únicos e diferenciados. Nós não estávamos só dependentes da tecnologia. Nós desenvolvemos um conjunto de serviços únicos e que permitem resolver os problemas dos clientes.” (P, N, T3)

A estrutura é do tipo matricial, apresentando-se os vários elementos como especialistas na sua área de actuação. Com excepção de dois casos (*Capella* e *Náiade*), os elementos das empresas recém-criadas organizam-se em equipa, em função do tipo de projectos que vão surgindo:

“Só com especialistas nós conseguimos alcançar a máxima qualidade. E é por essa qualidade que nós nos debatíamos e nos debatemos hoje.” (A, J, T3)

O valor predominante é a “orientação para a qualidade”, preocupando-se os sócios das seis empresas com a qualidade do trabalho que apresentam ao cliente. A orientação para o cliente também emergiu em algumas empresas:

“No início, nós pretendíamos inculcar um forte sentido de qualidade. A qualidade era de facto o valor que nós mais procurámos valorizar aqui na empresa. Desde a organização, a execução dos projectos, a postura perante o cliente, fornecedores, os nossos colaboradores, nós pretendíamos que transmitisse essa qualidade.” (A, D, T3)

“Eu sempre me debati pela qualidade. Aqui (*Náiade*) os trabalhos tinham e têm que primar pela qualidade (...). O trabalho das artes gráficas é um trabalho de *feelings*. Estamos a trabalhar com a imagem, e a imagem traz muitas emoções, sentimentos, sensações. Cada cliente tem o seu *feeling*. O mesmo trabalho tecnicamente perfeito pode ter resultados diferentes perante clientes diferentes. E nós aqui temos que adequar o trabalho final àquilo que é pretendido pelo cliente” (N, J, T3)

O clima, de uma forma geral, é informal e aberto/ amigável, com excepção da *Náiade*, onde se denota desde cedo algum stress:

“Sempre nos demos muito bem. Claro que sempre tivemos desentendimentos, mas discutíamos e procurávamos chegar a um acordo. Como agora.” (A, J, T3)

“Nós sempre nos demos bem (...). Mas isto aqui (*Náiade*) sempre foi muito stressante. Nota-se a pressão no ar. Andamos sempre atrasados para o que quer que seja.” (N, P, T3)

Com excepção de *Proteus*, que se dirigia a um novo nicho de mercado, pode-se afirmar que todas as organizações começaram com uma carteira de clientes dos sócios, tendo desde logo, iniciado actividade:

“Nós começámos logo a trabalhar, porque eu trouxe um projecto grande, que ainda era da outra empresa, e que nós continuámos na *Triton* e acabámos lá.” (T, P, T3)

Segue-se a análise dos símbolos da identidade, que leva em conta a percepção dos sócios e colaboradores. Optou-se pela separação das percepções dos sócios e colaboradores sempre que se detectaram diferenças entre as respostas. Para cada dimensão, foi colocada a inicial da(s) pessoa(s) que assinalou(aram) essa mesma resposta.

6.2.2.2. Arranque: Os Símbolos da Identidade

Meta-matriz 1: Símbolos da Identidade Organizacional das seis organizações na fase de arranque.

		Missão	Visão	Filosofia Gestão	Significado nome/ logotipo
<i>Sirius</i>	Sócios: Manuel e Paulo	Oferta global	Empresa de referência, Crescimento.	Independência, ética (M)	Rigor, inovação (M)
	Colaboradores: José e Miguel	Oferta global	Sobrevivência, crescimento (J), êxito (Mi).		Rigor, inovação (Mi)
<i>Antares</i>	Sócios: Dora, João e Marcelo	Serviço de qualidade, mais-valia para o cliente, superioridade em relação à concorrência (D), melhoria da qualidade do ar (J).	Referência no mercado (J, M), sobrevivência.	Qualidade do serviço, motivação dos colaboradores (D).	Excelência, ambiente e segurança qualidade do ar, fácil de memorizar (J, D) distintivo, (D) elegante (D) Dinamismo, excelência, peso e positivo/força (J, M), dedicação aos projectos (D).
	Colaboradores: Filipe, Susana e André	Serviço de qualidade (F, A), superioridade em relação à concorrência (S).	Crescimento.		Ambiente (F, A), excelência (A, F), superioridade em relação à concorrência (S).
<i>Capella</i>	Sócios: Rui, David e João.	Satisfação dos clientes (R, J), superioridade em relação à concorrência (D).	Notoriedade no mercado (R, D), crescimento (D, J).	Oferta de um serviço de qualidade (R, J) rigoroso e cumpridor dos prazos de entrega/ novo conceito de distribuição (R, D).	Seriedade (D, J), simplicidade (R), coerência (R), eficácia (R), orientação para objectivos (D).
	Colaboradores: Sérgio e Nuno	Satisfação dos clientes (S), superioridade em relação à concorrência (N).	Crescimento, eficiência (N).		Linear, crescimento (S), informática, sério (N).
<i>Náíade</i>	Sócios: Jaime	Serviço de qualidade.	Serviço de qualidade.	Humildade, capacidade de trabalho.	Confiança nas próprias capacidades. Rigor, qualidade, cumprimento de prazos e satisfação do cliente.
	Colaboradores: Jorge e Pedro	Rapidez, qualidade (P).	Crescimento.		Confiança nas próprias capacidades, personalização. Símbolo das artes gráficas (J), suavidade (P), perfeição (P).

<i>Proteus</i>	Sócios: Nuno e Paulo	<i>Trust adviser</i> , Independência (N).	Excelência, resolução de problemas, diferença (N).	Ética/transparên- cia (N), consciência social (N), eficiência no uso das tecnologias (P).	Diferenciação (N), força (N), relacionado com os SI (N), memorizável (P), não relacionado com as TI (P). Tranquilidade (N), frescura (P), cuidado (P).
	Colaboradores: Joaquim e Gonçalo	Eficiência, resolução de problemas (G).	Crescimento.		Diferente, memorizável.
<i>Triton</i>	Sócios: José e Pedro.	Fonte de trabalho (J), fonte de riqueza (J), serviços de qualidade (P).	Crescimento (J), reconhecida (P).	Independência	Relacionado com a gestão RH, componente humana (J), diferente (P), simples (P), fácil (P).

Da análise da meta-matriz, denotam-se algumas semelhanças entre as organizações de elevado crescimento e as de crescimento modesto. Ambos os tipos partilham de uma missão orientada para a satisfação das necessidades do cliente, tal como podemos constatar pelos exemplos:

“Eu estava farto (na anterior empresa) de ter que levar com os incumprimentos de prazos, que davam uma má imagem da empresa perante o cliente. Esta empresa quando foi criada, eu queria que não falhasse ao nível dos prazos, isso era e é hoje ainda um aspecto muito importante.” (C, D, T3)

“Nós tínhamos como objectivo sermos uma empresa independente e um *trust adviser* junto dos nossos clientes.” (P, N, T3)

Em termos de visão para o futuro, tanto os sócios como os colaboradores detêm o desejo de ver a empresa crescer e afirmar-se como uma referência no mercado onde actua:

“ (O que eu queria em termos de visão era) Afirmar uma nova empresa no mercado, uma empresa de referência no mercado. Queria que a *Antares* fosse uma empresa de referência no mercado.” (A, J, T3)

“O mais importante era crescer e deixar de ser uma pequena empresa.” (N, Jr, T3)

Comparando as organizações de elevado crescimento com as de crescimento modesto ressalta uma diferença substancial: a homogeneidade entre as percepções da equipa em relação aos símbolos da identidade. Na *Sirius*, *Antares* e *Capella* existe uma similaridade entre a forma como a missão, a visão, a filosofia de gestão e o

nome/logotipo é perspectivada entre sócios, por um lado, e entre sócios e colaboradores, por outro, o que faz transparecer uma consistência nos objectivos actual e futuro da empresa.

As similaridades na razão de existência da empresa estão patentes nos exemplos, que demonstram que tanto os sócios da *Sirius* como os seus colaboradores percebem a oferta global de serviços na área financeira como a missão da empresa:

“Nós oferecemos uma oferta global de produtos e serviços financeiros para clientes institucionais.” (S, M, T3)

“A ideia é, não uma especialização numa só vertente da componente financeira, mas uma globalidade de oferta de produtos e serviços financeiros aos clientes.” (S, P, T3)

“A nossa missão tinha que ver com a oferta de um leque abrangente na área financeira.” (S, J, T3)

Também a visão é perspectivada de forma idêntica por sócios e colaboradores, como podemos verificar pelas citações dos membros da *Capella*:

“Quando fundámos a empresa, o meu sonho era crescer e criar competências específicas e que a empresa venha a ser uma empresa de referência no país na área informática.” (C, D, T3)

“Nós, em termos de objectivo, queremos crescer, não apenas a nível regional, mas também nacional.” (C, J, T3)

“No início, nós queríamos crescer, crescer, crescer, senão morríamos.” (C, S, T3)

Os sócios das empresas de elevado crescimento também tendem a partilhar de uma filosofia de gestão comum para a sua empresa, como atesta o exemplo da *Antares*:

“Nós desde início que apostamos na qualidade do serviço que prestamos ao cliente. E também apostamos muito na motivação das pessoas, porque pessoas motivadas trabalharam melhor e isso passa para fora.” (A, D, T3)

“Nós desde sempre que apostamos na qualidade máxima nos serviço ao cliente.” (A, J, T3)

“Nós procurávamos ser exímios no serviço que prestávamos ao nosso cliente. E não mudou nada. É assim agora também.” (A, M, T3)

O significado do nome e logotipo destas empresas empreendedoras estão, de igual modo, bem definidos entre a equipa, como demonstra o caso da *Sirius*:

“O nosso logotipo, a meu ver, está muito bem feito. Traduz a ideia, e eu acho que consegue perfeitamente, de rigor, de seriedade e de inovação. Mostra que nós somos uma empresa rigorosa, como temos mesmo que ser pois estamos a lidar com dinheiro, mas inovadora por comparação com a concorrência.” (S, M, T3)

“Essencialmente, a mensagem que o nosso logotipo passa é a imagem de uma empresa rigorosa, que actua com altos padrões de rigor com os clientes.” (S, P, T3)

“O logotipo tem muito a ver com a nossa actuação no mercado, que se pauta muito pelo rigor (...) e o nome também.” (S, J, T3)

As organizações empreendedoras de crescimento modesto, por seu turno, apresentam disparidades entre as percepções dos sócios (e.g. *Proteus* e *Triton*) ou entre as percepções dos sócios e dos colaboradores (e.g. *Náide*). Na *Triton* são significativas as diferenças entre a forma como os sócios perspectivam a missão e a visão da empresa, enfatizando José a necessidade de ganhar dinheiro e Pedro a imperialidade de prestar um serviço de qualidade no campo da gestão dos recursos humanos.

“Eu fundei a minha própria empresa para trabalhar e ganhar dinheiro.” (T, J, T3)

“A nossa missão era prestar um serviço de qualidade na área da gestão dos recursos humanos.” (T, P, T1)

Já em relação ao futuro desejado para a empresa, enquanto José prefere dar mais realce à necessidade da empresa crescer em projectos e clientes, Pedro enfatiza o reconhecimento da empresa no mercado da gestão dos recursos humanos:

“Eu queria que a *Triton* crescesse, que aumentasse o número de clientes e o número de projectos.” (T, J, T3)

“Queria que a *Triton* fosse uma empresa reconhecida no mercado da consultoria em RH.” (T, P, T1)

Na *Proteus*, os sócios parecem divergir quanto à filosofia de gestão e ao nome/logotipo da empresa. Em relação aos princípios que estão na base da gestão da empresa, Nuno debate-se pela introdução de uma filosofia assente na consciência social, onde todos se sentissem bem. Por seu turno, Paulo coloca a tónica da gestão da empresa na resolução de problemas ligados à tecnologia, por forma a tornar os clientes mais eficientes:

“Eu queria construir uma boa empresa. Uma empresa ética, uma empresa transparente, onde eu pudesse exercer esta minha consciência social.” (P, N, T3)

“Nós propomo-nos resolver os problemas ligados à tecnologia, e tornar as empresa mais eficiente.” (P, P, T3)

No que toca ao nome e logotipo da empresa, Nuno faz sobressair a força do nome e a tranquilidade do logotipo, enquanto Paulo a capacidade do nome para ser memorizado e

a frescura e cuidado do logotipo. As diferenças entre as perspectivas são tais, que Nuno chega a considerar que o nome da empresa está relacionado com os sistemas de informação, ao contrário de Paulo que reconhece que o nome nada tem a ver com as tecnologias de informação:

“O nome tem a ver com as pessoas e com os sistemas de informação. É um nome singular, diferente e é um nome com muita força.” (P, N, T3)

“Nós queríamos passar uma imagem de tranquilidade. Por isso escolhemos estas cores para o logotipo.” (P, N, T3)

“Queríamos que fosse um nome agnóstico à tecnologia, que não tivesse tecnologia no nome. E tinha que ser um nome fácil de identificar e de lembrar, e que ficasse a bater na cabeça das pessoas (...).” (P, P, T3)

“Em termos de cor, tinha que ser fresco (o logotipo), daí o verde. E, se reparar, o logotipo tem alto-relevo. As pessoas vêem que há cuidado.” (P, P, T3)

Além das diferenças entre os sócios, estas podem também surgir entre os sócios e os colaboradores, tal como sucede no caso da *Náiade* em termos da missão e da visão percebidas para a empresa. Enquanto Jaime acentua a qualidade do serviço prestado como a razão da existência da empresa e o rumo que a empresa deve seguir no futuro, os colaboradores frisam, também, a rapidez no serviço prestado e o crescimento como o objectivo futuro para a empresa:

“O objectivo geral desta empresa era que desde o *design* até à produção, o cliente fosse sempre bem servido.” (N, J, T3)

“Trabalhar depressa, é essa a missão desta empresa.” (N, Jr, T3)

“Eu pretendia que a *Náiade* oferecesse cada vez mais qualidade ao cliente, para de futuro ser procurada como uma empresa de qualidade.” (N, J, T3)

“O mais importante era crescer e deixar de ser uma pequena empresa.” (N, Jr, T3)

Segue-se a análise dos principais eventos críticos que assolaram as seis empresas durante a fase de arranque (tabela 20).

6.2.2.3. Arranque: Os Eventos Críticos que afectaram a Organização

Tabela 20: Eventos críticos ocorridos nos seis estudos de caso durante a fase de arranque

Empresa	Eventos Críticos entre o Momento da Fundação e Dezembro de 2004
<i>Sirius</i>	Angariação de novos clientes; entrada de novas pessoas (1).
<i>Antares</i>	Angariação de novos clientes; alcance de bons resultados; criação de nova área de negócio; entrada de novas pessoas (2).
<i>Capella</i>	Estabelecimento de parcerias; entrada de novas pessoas (2); saída de pessoas (2); não pagamento por parte de um cliente.
<i>Náiade</i>	Angariação de novos clientes; reuniões de balanço.
<i>Proteus</i>	Estabelecimento de parcerias; aumento do leque de produtos; angariação de novos clientes; mudança do logotipo.
<i>Triton</i>	Saída de um dos sócios; entrada de um novo sócio; mudança de escritório; mudança do logotipo.

Comparando os eventos críticos sucedidos durante a primeira fase do ciclo de vida das seis empresas, denota-se que, de um modo geral, ocorreram eventos positivos nos casos estudos, como a angariação de novos clientes ou o estabelecimento de parcerias. No entanto, foi denotada uma diferença importante entre as organizações de elevado crescimento e as de crescimento modesto: enquanto que nas empresas de crescimento elevado tende a ocorrer uma expansão do negócio, no segundo grupo assistimos a um redireccionamento do negócio.

Fruto do crescimento muito positivo, as organizações de elevado crescimento apostaram na criação de novas áreas de negócio e na entrada de novas pessoas. Ao contrário, as empresas de crescimento modesto ainda estavam a afinar o seu foco de actuação, tomando decisões que se prendem com o aumento do leque de serviços oferecidos, ou mesmo com a constituição da sociedade, ocorrendo, mesmo a substituição de um dos sócios numa das empresas de crescimento modesto. Naturalmente, não tendem a ocorrer entradas de novas pessoas neste tipo de empresas, mantendo-se a força de trabalho relativamente estável.

Depois de estudado o ciclo de vida das seis organizações nos primeiros dois anos de vida, é apresentada a análise das mudanças organizacionais ocorridas durante a fase de pós-arranque e as suas repercussões na identidade organizacional.

6.2.3) Pós-Arranque

Tratando-se o presente de um estudo longitudinal, foi utilizada a análise sequencial e organizaram-se os dados de forma cronológica, salientando as mudanças que foram ocorrendo ao longo do tempo.

Nas meta-matrizes que se utilizaram para facilitar a compreensão dos dados, foram apresentados as percepções de cada um dos elementos de cada organização, dada a natureza da identidade organizacional, que constitui o agregado das características comumente partilhadas entre os membros. Assim, para cada dimensão, introduziu-se a inicial da(s) pessoa(s) que assinalaram essa resposta. Quando uma mesma dimensão foi assinalada por toda a equipa, não se colocaram iniciais. Dada a sua natureza partilhada, foram avaliadas como “identidade organizacional” o conjunto das características unanimemente evocadas por todos os elementos de cada organização como definindo a identidade da sua organização.

Para explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras de crescimento elevado e de crescimento modesto, começou-se por identificar os eventos críticos que afectaram os seis casos ao longo dos dois anos de estudo. Para tornar possível a comparação entre os seis casos, procedeu-se à categorização dos dois anos de estudo em oito períodos temporais: T1 – entre Janeiro e Março de 2005 – T2 – entre Abril e Junho de 2005 – T3 – entre Julho e Setembro de 2005 – T4 – entre Outubro e Dezembro de 2005 – T5 – entre Janeiro e Março de 2006 –

T6 – entre Abril e Junho de 2006 – T7 – entre Julho e Setembro de 2006 – T8 – entre Outubro e Janeiro de 2007.

6.2.3.1. Pós-Arranque: Os Eventos Críticos que afectaram a Organização

	Eventos Críticos							
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
<i>Sírius</i>	Entrada de novo colaborador.	Entrada de novo colaborador.		Alcance do <i>break even</i> .	Entrada de novo colaborador.	Falência da concorrência; Entrada de novo colaborador.		Superação dos objectivos.
<i>Antares</i>	Certificação ISSO 9000.	Creditação como entidade formadora.	Entrada e saída de colaboradores; Liquidação de dívida; Criação de nova área.	Entrada de novo colaborador.	Avaliação junto do cliente; Publicação de nova legislação.		Entrada de novo colaborador.	Entrada de novo colaborador.
<i>Capella</i>	Alcance do <i>break even</i> ; Melhoria do espaço.	Certificação ISO 9000.	Falência da concorrência.	Entrada de novo colaborador.	Divergência nos preços.	Acumulação de material em armazém.		Lançamento de marca própria.
<i>Náiade</i>	Entrada de novo colaborador.	Entrada e saída de colaboradores.	Entrada de novo colaborador.	Saída de colaborador.	Actividade de prospecção; Conversa entre sócio e colaborador; Entrada de novo colaborador.	Baixa de colaborador; Fraca actividade.	Fraca actividade.	Entrada de novo colaborador; Compra de novo equipamento.
<i>Proteus</i>	Fraca actividade; Alargamento do leque de produtos; Saída de colaborador.	Novo projecto; Entrada de novo colaborador.	Melhoria dos produtos.		Saída de um sócio; Estudo de <i>benchmarking</i> ; Actividade de prospecção; Mudança para um novo espaço.	Tentativa de internacionalização.		Internacionalização.
<i>Triton</i>	Candidatura ao Fundo Social Europeu (FSE).	Candidatura ao FSE.	Candidatura ao FSE.	Fim da candidatura ao FSE.	Fraca actividade.	Novos projectos.	Melhoria dos produtos.	Aprovação de projectos; Preparação de projectos; Entrada de novo colaborador.

Meta-matriz 2: Eventos críticos que afectaram as seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo

Da análise da meta-matriz 2 verificou-se que os eventos que afectaram as organizações empreendedoras com um elevado ritmo de crescimento foram diferentes dos que afectaram as organizações empreendedoras com um crescimento mais modesto. Embora em ambas os tipos de organização se verifique um fluxo de pessoas, nas organizações com elevado crescimento entraram mais pessoas para a empresa – em média 3 pessoas por empresa (entraram 4 pessoas na *Sirius*, 4 na *Antares* e 1 na *Capella*) – por comparação com as empresas com menor crescimento – em média 2 pessoas por empresa (entraram 5 pessoas na *Náiade*, 1 na *Proteus* e *Triton*). Em ambos os tipos de empresas, a contratação de novas pessoas produziu dois resultados no imediato: o alívio da sobrecarga de trabalho e a expansão do negócio. Ilustrando, a diminuição da sobrecarga de trabalho é visível tanto na *Capella*, com a entrada de Mário, como na *Náiade*, após a contratação de Cecília para dar apoio na recepção e secretariado:

“As coisas agora estão muito melhores. Já não ando a correr do armazém para a técnica e da técnica para o armazém. Agora, ando muito mais calmo.” (C, J, T4)

“A entrada da Cecília permitiu-nos ganhar tempo, porque agora é ela que atende o telefone e anota os recados.” (N, P, T2)

A entrada de novas pessoas também permitiu o alargamento do negócio, como se pode verificar na *Sirius* com a contratação de Rui com o intuito de criar o departamento de consultoria, ou na *Triton*, em que a Marta foi contratada para dar resposta a um conjunto de projectos de formação entretanto aprovados pelo Fundo Social Europeu (FSE):

“O departamento de consultoria estava já projectado há muito tempo, desde início (...). Achei que este é o momento, porque estamos a crescer muito e estamos com um excelente nome o mercado (...).” (S, M, T6)

“Falei com um amigo meu e disse-lhe que precisava de uma pessoa para dar formação (...).” (T, C, T8)

Em contraste com as empresas de maior crescimento, nas organizações de crescimento modesto a saída de pessoas foi mais notória. Enquanto nas primeiras apenas saiu um colaborador - *Antares* - nas organizações de crescimento modesto registaram-se duas

saídas - *Náiade* e *Proteus*. Nestas duas últimas, os motivos que levaram ao despedimento tiveram que ver com o baixo ajustamento das pessoas à empresa:

“O menino (João) achava que trabalhar era entrar às 9h e sair às 18h e ganhar o ordenadinho ao final do mês (...). Eu não quero gente assim, pouco ambiciosa, que só pensa no seu bel-prazer e que só faz os mínimos e que não quer saber da empresa para nada (...). Por isso, pus o João a andar.” (N, J, T2)

“Há aqui uma pessoa que já confessou sentir dificuldades em trabalhar neste sistema aberto. Essa pessoa é o Gonçalo (...). Se ele não é flexível, naturalmente que isso prejudica o seu entrosamento com a empresa (...). Eu aqui sou muito pragmático. Eu não gosto de despedir ninguém, até porque acho que há outras formas de resolver a situação. Mas, neste caso, há características que não podem mudar e nós não temos dimensão para manter uma pessoa não flexível aqui. A própria pessoa começa a sentir-se desconfortável.” (P, P, T1)

Na *Proteus*, mais do que a saída de colaboradores, verificou-se a saída de um dos sócios fundadores da empresa, o Nuno. A saída de Nuno foi considerada, determinante, pelo outro sócio, o Paulo, que a entendeu como necessária para a empresa seguir outro rumo:

“O Nuno saiu, porque não atingiu os objectivos que tinha previamente delineado.” (P, P, T5)

“A saída do Nuno foi imprescindível para que a empresa seguisse outro rumo. Nós temos um conjunto de ferramentas que permitem a transparência de informação e facilmente qualquer um de nós continua o trabalho do Nuno. As empresas têm que continuar a existir independentemente das pessoas que lá estão.” (P, P, T5)

Das organizações de elevado crescimento, na única empresa em que se registou a saída de uma pessoa, a *Antares*, esta ficou atribuída não ao desajustamento da pessoa em causa, mas antes ao recebimento de uma proposta de trabalho mais aliciante:

“O Filipe recebeu uma proposta muito boa numa outra empresa (...). Eu disse-lhe claramente que a *Antares* não podia oferecer aquelas condições e dei-lhe toda a força para ele aceitar a proposta.” (A, J, T2)

A par da saída de pessoas, outros eventos separam as empresas com diferentes ritmos de crescimento. Nas empresas de elevado crescimento ocorreram dois acontecimentos que geraram maior confiança na equipa e na empresa: o alcance do *break even* e a falência de concorrentes. O alcance do *break even*, ou a liquidação de dívida ao investidor, ocorreu nas três empresas, tendo constituído um reconhecimento da qualidade do serviço prestado:

“Em termos de resultados, finalmente este ano já teremos um resultado positivo, ou seja, atingimos este ano o *break even* (...). Isto motiva a continuação desta onda de contratações., para crescermos ainda mais.” (S, M, T4)

“Agora (depois do *break even*) compro mais. Muito equipamento fica em armazém (...). Tendo em stock, muitas vezes, conseguimos arranjar o material para o próprio dia.” (C, D, T1)

“A liquidação da dívida significou para nós a conquista da independência financeira.” (A, J, T6)

“ [Liquidação da dívida] Foi um reconhecimento para nós mesmos da qualidade do nosso trabalho e das nossas capacidades.” (A, M, T6)

Também a falência de empresas concorrentes foi vivenciada com alegria, tendo contribuído para o crescimento das empresas em clientes e facturação:

“A nossa maior concorrente passou um mau momento em termos financeiros, por questões estratégicas. Optou por apenas fazer os monetários e não fazia mais nenhuma das outras componentes financeiras que nós oferecemos. E foi uma má estratégia (...). Para nós foi excelente, crescemos ainda mais em clientes e facturação.” (S, M, T6)

“Quando eles faliram (a empresa concorrente), vieram mais clientes para nós. Mesmo assim, não vieram aqueles que nós tínhamos pensado. Mas claro, que se verificou um aumento de clientes, e de trabalho.” (C, D, T3)

“Depois de fechar (a outra empresa), isto aqui foi uma alegria. As pessoas vinham ai dar-nos os parabéns! Diziam que nós tínhamos acabado com eles. E claro, diziam muito bem da *Capella*. Foi um grande orgulho para mim!” (C, R, T3)

Durante os dois anos de estudo, verificou-se, ainda, nas organizações de elevado crescimento uma aposta na melhoria dos processos internos de trabalho, através da certificação pela qualidade:

“O processo de acreditação foi para nós, desde início um objectivo. Era uma forma de nos organizarmos internamente e, claro, uma mais valia para o cliente.” (A, M, T1)

“Nós aqui (na *Capella*) andamos sempre a um ritmo alucinante, pelo que nem sempre tínhamos tempo para nos apercebermos de tudo o que aqui se passa. Agora, pelo facto de estarmos a fazer a certificação, isso deu-nos uma oportunidade de analisar a empresa a fundo (...).” (C, D, T2)

“ [Com a certificação] nós somos obrigados a analisar tudo detalhadamente (...). Mudámos, i.e., melhorámos algumas coisas. Introduzimos novos processos de trabalho. Estamos agora muito mais organizados e profissionais.” (C, R, T2)

Estes acontecimentos positivos contrastam com os eventos registados nas empresas de crescimento modesto, nomeadamente com os períodos de fraca actividade experienciados pelas três empresas num momento do seu ciclo de vida. Estes períodos obrigaram os actores a direccionarem-se para outros sentidos, levando-os inclusivamente a pensar se o projecto empresarial seria viável:

“Estamos numa altura de pausas (...). Não é nada agradável. Começamos a pensar “será que isto dá, será que isto não dá.” (N, P, T7)

“Entrámos no mercado numa altura complicada, com um discurso diferente e a tentar criar rupturas, ou seja, a introduzir mudança. E está claro que demora tempo para que esse discurso comece a entrar.” (P, P, T1)

“O mercado está muito mau. Não se consegue vender consultoria de um dia para o outro. Algumas propostas têm demorado muito a gerar respostas. Mais do que aquilo que tínhamos esperado.” (P, N, T1)

“A empresa tem estado parada, porque estamos à espera da aprovação dos projectos pelo FSE.” (T, C, T5)

“Isto está mau. Tenho que me virar para outros lados.” (T, J, T5)

Como resposta a esta situação de crise, os sócios destas empresas enveredaram tanto pelo alargamento do leque de produtos oferecidos, tal como seguido em *Proteus*, como pela realização de novos projectos, projectos que fogem ao foco de intervenção da empresa, tal como se verificou em *Triton*. Estas duas estratégias visaram, com êxito, o aumento das vendas:

“Agora temos uma abordagem mais integrada, desde a pesquisa até à apresentação e venda do produto. Esperamos que o processo de venda seja mais célere.” (P, J, T1)

“Nós no início tínhamos 2 ou 3 tecnologias, e agora temos mais, temos 4 ou 5.” (P, J, T5)

“A introdução desta lógica de consultoria integrada repercutiu-se no aumento do número de vendas.” (P, J, T1)

“O Zé fechou um projecto relacionado com o desenvolvimento de competências em lares da terceira idade. (...). Têm sido um trabalho louco com a elaboração dos manuais, e com a administração da formação. É que ninguém percebia muito deste tema. Tivemos que ir estudar primeiro.” (T, C, T6)

“Agora estamos envolvidos num projecto para um filme de tv. Isto o Zé mete-se em cada uma ...” (T, C, T7)

Atendendo ao objectivo do estudo, em seguida, analisar-se-á o efeito destes eventos nas pessoas e nas organizações. Da análise dos dados emergiu um efeito directo dos eventos críticos nas características pessoais dos sócios e colaboradores de cada empresa. Os eventos que sucederam em cada empresa provocaram efeitos imediatos nos comportamentos de cada pessoa individualmente, que se categorizaram em “características pessoais”.

A meta-matriz que se segue apresenta as mudanças que foram sofridas pelos membros de cada organização em resultados dos eventos críticos ocorridos. A representação

gráfica mostra a súmula das características individuais comuns a duas ou mais pessoas (de uma mesma empresa) e as características que foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo. As características que são seguidas de iniciais assinalam que essas características apenas foram desenvolvidas nas pessoas indicadas.

6.2.3.2. Pós-Arranque: Mudanças nas Características Pessoais

Mudanças das Características Individuais dos Sócios e Colaboradores									
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
<i>Sirius</i>	Sócios: Manuel e Paulo	Especialista, orientado para o cliente, rigoroso, inovador, Motivador (M).	Especialista, Rigoroso.		Motivador (M), Entusiasmado (P).		Inovador, Motivador (M), Entusiasmado (P).		Trabalhador (M), Inovador (M), Entusiasmado (P).
	Colaboradores: José, Miguel, Nuno, Rosa, Pedro, Humberto, Rui.	Especialista, orientado para o cliente, rigoroso, inovador, Trabalhador.	Especialista (R, Pe, Mi) Rigoroso (Pe) Trabalhador (Pe).		Entusiasmado	Rigoroso (J, R, H), Especialista (Pe), Trabalhador (H).	Entusiasmado (Mi, N, R, H), Rigoroso (Mi), Inovador (N, R, H, Ru) Trabalhador (Ru), Especialista (Ru).		Entusiasmado
<i>Antares</i>	Sócios: Dora, João e Marcelo	Rigoroso, orientado para a excelência, orientado para o cliente, organizado (D), orientado para objectivos (J), calmo (M).	Auto-confiante, orientado para objectivos (J)			Orientado para o cliente, orientado para a excelência (J)			Organizado (D, J), calmo (M), auto-confiante (D).
	Colaboradores: Sandra, Filipe, Susana, André, Miguel,	Rigoroso, orientado para a excelência, orientado para o cliente, organizado (Sd, Su), ansioso (Mi).	Rigoroso, orientado para o desempenho (Ma).			Orientado para o cliente (Ma, A), orientado para a excelência (Su)			Auto-confiante (Ma), ansioso (Mi)
<i>Capella</i>	Sócios: Rui, David e João	Sério, rigoroso, orientado para o cliente, empenhado (D) menos introvertido (J), menos dependente (J).	Rigoroso, menos controlador (R), dependente (J)	Auto-confiante (R), rigoroso (D)		Rigoroso, sério, orientado para o cliente.			Auto-confiante (R, J), empenhado (D)
	Colaboradores: Sérgio e Nuno	Sério, rigoroso, orientado para o cliente.	Rigoroso (S, N)	Auto-confiante (S, N)	Bem-disposto (Ma)	Rigoroso, sério, orientado para o cliente.			

<i>Náiade</i>	Sócio: Jaime	Trabalhador, orientado para o cliente, impaciente, frontal, Autoritário.	Organizado			Autoritário, agressivo.	Stressado.		
	Colaboradores: Jorge, Paulo, Cecília, Hugo, Luis	Trabalhador, teimoso, rápido (Jr), perfeccionista (P), frontal (P).	Rápido (Jr), perfeccionista (P), organizada (C), responsável (C)	Cansado (Jr), organizada (C)		Ansioso (Jr), desesperado (Jr), menos trabalhador (Jr), stressado (P), responsável (C), perfeccionista (H), lento (H)	Exaustão (Jr), stressado (P, C, H)		Calmo (P, C, H), bem-disposto (L), disponível (L), rápido (H, L, P)
<i>Proteus</i>	Sócios: Nuno e Paulo	Orientado para o cliente, orientando para pessoas (N), humilde (N), ansioso (N), frustrado (N), orientado para objectivos (P), proactivo (P), líder (P)				Líder (P), proactivo (P)			Enérgico (P)
	Colaboradores: Joaquim, Gonçalo, Luis	Orientado objectivos (J, L), proactivo (J, L), ansioso (J), pouco proactivo (G), calmo (G), boa pessoa (G), confuso (G), trabalhador (L)	Esforçado (J), vontade de aprender (J)			Ansioso, orientado para o cliente (J), proactivo (J)	Proactivo (L)		Entusiasmado, esforçado (J), trabalhador (L)
<i>Triton</i>	Sócios: José e Cláudia	Indisciplinado, menos flexível (J), ansioso (J), atento às oportunidades (J), propenso para risco (J), perfeccionista (C), cautelosa (C), disciplinado	Flexível (J)			Ansiosa (C)		Flexível (J)	Menos flexível (J), entusiasmada (C)

	Colaboradores: Luísa e Teresa	Competente, Trabalhadora (L), organizada (L), orientada objectivos (T)							Entusiasmada (T), simpática (M), competente (M), organizada (M).
--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---

Meta-matriz 3: Mudanças das características individuais dos sócios e colaboradores das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo

Da análise da meta-matriz 3 pode-se verificar que, na *Sirius*, emergem quatro características individuais comuns tanto aos sócios como aos colaboradores: 1) especialista - na área financeira – 2) orientado para o cliente – procurando encontrar as soluções mais de encontro às necessidades dos clientes – 3) rigoroso – em termos da qualidade que depositam no seu trabalho – e 4) inovador – gerando e implementando novas ideias. Foram estas características, com excepção da orientação para o cliente, que foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo. A característica “especialista” foi fortificada sempre que entraram pessoas novas para a empresa (e.g. Rosa e Pedro) (T1, T2), considerando os sócios que o *know how* na área financeira é imprescindível para ser um colaborador da casa. Mais, estes colaboradores novos permitiram à restante equipa dedicar-se mais à sua área de negócio:

“Só há duas características que eu considero determinantes e que, para entrarem aqui na casa, as pessoas têm que ter: rigor e competência. Quem não tem estas características não interessa à casa.” (S, M, T6)

“Depois da Rosa entrar eu deixei de ter que estar tanto na sala das acções, como eu antes estava (...). Agora estou muito mais concentrado na minha actividade (...). Acho que isso me tornou mais especialista na minha área e no meu trabalho.” (S, Mi, T1)

A entrada de novas pessoas, assim, como a criação de novas áreas de negócio (e.g. mercados monetários) gerou um maior “rigor” entre a equipa (T2):

“Quando o Pedro começou a fazer os primeiros contactos para pôr de pé os mercados monetários, claro que eu tinha que estar mais atento para ver que as coisas estavam a seguir e estavam a ir bem (...).” (S, P, T2)

“Sim, depois da Rosa entrar, eu pude, como já disse, dedicar-me mais ao meu trabalho (...) e o trabalho começou a sair melhor, acho eu (...), com mais rigor.” (S, J, T1)

A inovação foi crescendo em resultado da criação do departamento de consultoria, que implicou a entrada de Rui (T6) - que introduziu uma dinâmica de geração de novas ideias e projectos – e da entrada de Rosa (T1) – que permitiu ao Nuno dedicar mais tempo à criação de novos produtos:

“Lá está, o Rui é uma pessoa muito inovadora e que gosta muito de discutir novas coisas. E acho que, de tanto falar com ele e de estar a pensar noutras coisas e noutras formas de fazer, eu própria já me vejo a pensar em formas alternativas de abordar esta ou aquela instituição.” (S, R, T6)

“Eu também trabalhava muito nas acções (...) e depois da Rosa entrar, eu comecei a não estar tanto nas acções (...) e foi muito bom, porque comecei a estar mais dedicado ao meu trabalho (...) e isto é um dado objectivo: em menos tempo criei mais produtos novos (...).” (S, N, T1)

A par destas características, assistimos, ainda, ao reforço do entusiasmo entre todos os colaboradores, em resultado dos bons resultados que a empresa ia acumulando:

“ [Depois de ser alcançado o *break even*] É o êxtase total! Estamos todos super entusiasmados (...).” (S, J, T4)

Em relação a *Antares*, depara-se, de novo, com a emergência de três características individuais comuns tanto aos sócios como aos colaboradores: 1) rigoroso – visível no cuidado que é depositado na realização dos trabalhos - 2) orientado para a excelência – para um desempenho superior, muito para além da média - e 3) orientado para o cliente – procurando compreender as necessidades dos clientes.

Estas três características foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo da empresa. O rigor e a orientação para a excelência fortaleceram-se em consequência da acreditação ISO 9000 da qualidade, que implicou o registo escrito de todos os procedimentos e o seguimento estrito dos mesmos por toda a equipa:

“ [Depois da certificação] Este processo veio introduzir mais organização, mais rigor, mais atenção, mais excelência. E isso nota-se mesmo em nós. Eu estou mais organizado, mais rigoroso e mais excelente.” (A, J, T1)

“ [Depois da certificação] Senti muito essa influência no meu trabalho, porque passei a ter que verificar se tudo estava conforme o exigido e isso tornou-me mais rigorosa.” (A, Sd, T1)

Com a recepção dos questionários de “satisfação do cliente”, a equipa ficou mais atenta às necessidades dos clientes, o que desencadeou um reforço desta característica:

“ [Depois da recepção dos questionários] Foi interessante porque fiquei muito mais sensível a uma série de coisas que antes não reparava tanto.” (A, D, T5)

“ [Depois da recepção dos questionários] O João mostrou-me as respostas dos clientes e chamou-me a atenção para algumas coisas que podiam ser mudadas (...). Comecei a ter mais atenção ao que fazia e principalmente à forma como fazia, porque agradar o cliente é o mais importante desta casa.” (A, M, T5)

Além destas características, a equipa reforçou uma outra – a auto-confiança – em consequência dos resultados positivos obtidos pela equipa, como a liquidação da dívida:

“ [Depois da liquidação da dívida] Aumentou a nossa confiança. Agora eu sinto que nós somos mesmo capazes.” (A, D, T2)

Também na *Capella* se verifica uma sobreposição entre as características individuais dos sócios e dos colaboradores. Toda a equipa se esforça por cumprir os prazos acordados com o cliente – sério – por realizar o trabalho de forma precisa e sem erros – rigoroso - e por procurar ir de encontro às necessidades do cliente – orientado para o cliente. Estas características foram sendo reforçadas tanto no caso dos sócios como dos colaboradores, especialmente depois da ocorrência do episódio da divergência de preços praticados entre Rui e Sérgio:

“ [Depois do episódio de divergência] Eu já era perfeccionista, mas agora, eu agora vejo e rejeito as coisas não sei quantas vezes (...)” (C, R, T5)

“Eu agora certifico-me sempre se já registei tudo por escrito a conversa com o cliente. E certifico-me que eu percebi bem o que ele percebeu.” (C, S, T5)

Um outro incidente – o encerramento da empresa rival – também modificou a equipa, que se tornou mais auto-confiante nas capacidades da empresa e dos seus elementos:

“Isto (encerramento da empresa concorrente) foi uma prova em como nós temos muito potencial.” (C, D, T3)

“ [Depois da outra empresa encerrar] Fiquei mais confiante no potencial desta empresa.” (C, N, T3)

Em relação à equipa da *Náiade*, sobressai uma elevada heterogeneidade em termos das características que definem cada um dos seus elementos. O Jaime apresenta-se como uma pessoa orientada para o cliente, impaciente e autoritário. Jorge caracteriza-se pela rapidez do trabalho que executa, ao contrário de Pedro que se define como perfeccionista em tudo o que faz. Em comum, estes dois colaboradores revelam-se teimosos em relação às posições que tomam no trabalho. Com Jaime, os dois colaboradores apenas partilham uma característica: são trabalhadores. Ainda assim, esta partilha revelou-se temporária, tendo-se Jorge recusado a colaborar nas noitadas que caracterizam o trabalho na *Náiade*:

“Eu ia tendo um esgotamento com a incapacidade das pessoas para perceber que um trabalho implica que cada pessoa tenha que fazer a sua quota-parte do bolo. Se há uma pessoa que falha, há uma outra que tem que compensar, que neste caso sou eu.” (N, J, T5)

Ao longo dos dois anos de estudo, verifica-se que foram sendo reforçadas características distintas da parte de Jaime e dos restantes colaboradores. A título de exemplo, com a entrada de Cecília (T2) Jaime tornou-se mais organizado, Jorge mais rápido na execução do seu trabalho e Pedro mais perfeccionista:

“Desde que cá temos a Cecília, o Jaime anda muito mais organizado. Também, deixou de se preocupar com os telefonemas e passou a estar concentrado só nos clientes e nos projectos.” (N, P, T2)

“ [Com a entrada de Cecília] Estou muito mais rápido. Faço os trabalhos com muito mais rapidez, porque agora consigo estar sempre concentrado (...) não tenho que interromper o trabalho como acontecia anteriormente.” (N, Jr, T2)

“ [Com a entrada de Cecília] Foi um espectáculo. Posso-me dedicar muito mais ao meu trabalho (...) Estou muito melhor (...). Acho que os trabalhos agora ainda saem mais perfeitos.” (N, P, T2)

Além deste, outros acontecimentos desencadearam mudanças na equipa ao longo dos dois anos de estudo, nem sempre positivas. A conversa entre Jorge e Jaime – em que este alegou não conseguir fazer mais noitadas para terminar os trabalhos (T5) – provocou alterações negativas nos elementos da equipa. Jaime tornou-se mais agressivo e autoritário, Pedro mais stressado e Jorge mais desesperado:

“Ele anda um bocado bruto e agressivo connosco (...). Foi desde que o Jorge lhe disse que já não fazia horas extraordinárias. O homem (Jaime) ficou doido (...). Depois ficou mais autoritário do que o que já é. Agora é que não nos deixa sequer ter uma opinião sobre os trabalhos.” (N, P, T5)

“Não aguento mais. Estou de rastos, completamente de rastos.” (N, Jr, T5)

“Eh pá, eu ando um bocado nervoso com estas coisas todas.” (N, P, T5)

Este desespero conduziu Jorge a um estado de exaustão nos meses seguintes, que se traduziu numa ausência prolongada da empresa (baixa) (T6). A baixa de Jorge desencadeou um estado de stress generalizado em toda a equipa:

“ [Baixa de Jorge] Tem sido um período muito complicado, de muito stress.” (N, C, T6)

“ [Baixa de Jorge] Tem sido muito stress para mim.” (N, H, T6)

No entanto, com a entrada de Luís, os elementos da empresa voltaram a sentir alguma calma:

“O Jaime já fala de outra maneira (...). Eu pelo menos, sinto-me bastante calmo.” (N, P, T8)

“O Luís veio introduzir um toque de boa-disposição aqui dentro. As coisas estão mais serenas agora. Eu ando mais calma.” (N, C, T8)

Para além disso, os colaboradores comentaram sentir-se mais disponíveis para o seu trabalho, o que os tornou mais rápidos:

“ [Depois da entrada de Luís] Agora estou mais concentrado no meu trabalho e o trabalho sai melhor à primeira.” (N, H, T8)

O perfeccionismo que caracterizava alguns colaboradores no início não foi sendo reforçado, ao contrário da rapidez - que inicialmente apenas constituía uma característica de Jorge – que foi desenvolvida por vários elementos da equipa (à excepção de Jorge). Deste modo, pode-se concluir que ao longo dos dois anos de desenvolvimento da empresa, foram sendo reforçadas características diferentes das que inicialmente caracterizavam o perfil dos membros da *Náiade*.

Em relação a *Proteus*, volta-se a denotar alguma heterogeneidade em termos das características que definem a equipa. Nuno é uma pessoa mais humilde e orientado para as pessoas, ao passo que Paulo é mais proactivo e orientado para objectivos. Em comum, ambos os sócios são orientados para o cliente. Dos colaboradores, nota-se alguma semelhança entre Joaquim e Paulo – ambos são proactivos e orientados para objectivos - e entre Gonçalo e Nuno – na calma e humildade que os caracteriza.

Ao longo dos dois anos de estudo, verificou-se o reforço de uma características de um dos sócios apenas – o Paulo – tendo a característica proactividade sido desenvolvida pelos então três elementos da empresa. No caso de Paulo, este reforço ocorre após a saída de Nuno da empresa (T5), que levou Paulo a assumir a liderança da empresa:

“O Paulo tem sido espectacular, incansável mesmo. Ele é apresentação da empresa, contactos com novos clientes, reuniões, telefonemas, contactos com novos parceiros... Enfim, ele não tem parado.” (P, L, T5)

No caso de Joaquim, a proactividade assim como a orientação para o cliente desenvolve-se fundamentalmente durante a actividade de prospecção, que decorre logo a seguir à saída de Nuno (T5):

“Tem sido demais. Tenho procurado e contactado imensos clientes (...) e depois para cada um deles eu tenho que pensar nas suas características especiais e que tipo de tecnologias e de soluções poderão ser mais interessantes.” (P, J, T5)

“O Joaquim tem crescido muito a nível comercial.” (P, P, T5)

O novo colaborador, Luis, revelava, também, similaridades com Paulo, caracterizando-se como uma pessoa proactiva e orientada para objectivos. A proactividade foi fortalecida em consequência do desenvolvimento do projecto na Grécia (T6), que envolveu muita pesquisa e correcção de informação:

“Eu para esta proposta, eu sei lá o que eu fiz de buscas e buscas e contactos no estrangeiro (...).” (P, L, T6)

A par destas mudanças, Joaquim reforçou ainda a sua capacidade de esforço e de aprendizagem durante os projectos de desenvolvimento de novas ferramentas de diagnóstico e de metodologias de implementação para a empresa (T2):

“Está-me a fazer muito bem estar aqui a pesquisar tudo o que há sobre ferramentas de diagnóstico. Sinto-me bem (...). Estou a esforçar-me por dar o meu máximo (...). Procuro, pesquiso, estudo o que não sei, vou procurar mais informação (...). Também depende de mim o sucesso desta empresa, e eu quero contribuir para isso.” (P, J, T2)

Nuno e Gonçalo saíram da empresa por estarem desadequados ao seu modo de funcionamento: Nuno por não conseguir atingir os objectivos a que se propôs e Gonçalo por não conseguir responder aos crescentes desafios da empresa:

“Eu tenho feito tudo o que posso e não posso para isto ter um desenlace diferente (...). O certo é que as coisas não têm resultado. Nada tem resultado. Não vale a pena.” (P, N, T5)

“Há aqui uma pessoa que já confessou sentir dificuldades em trabalhar neste sistema aberto. Essa pessoa é o Gonçalo (...). Se ele não é flexível, naturalmente que isso prejudica o seu entrosamento com a empresa (...). Eu aqui sou muito pragmático. Eu não gosto de despedir ninguém, até porque acho que há outras formas de resolver a situação. Mas, neste caso, há características que não podem mudar e nós não temos dimensão para manter uma pessoa não flexível aqui. A própria pessoa começa a sentir-se desconfortável.” (P, P, T1)

Sistematizando, ambos os sócios revelavam perfis distintos entre si, mas similares com os perfis de parte da equipa de colaboradores. As características que foram sendo

desenvolvidas ao longo do tempo foram apenas as características de um dos sócios e dos colaboradores que ficaram na empresa. As características do outro sócio e do outro colaborador que estiveram na génese da empresa não foram reforçadas.

A equipa de gestão da *Triton*, à semelhança de *Proteus*, também revela especificidades muito díspares, e até algo contraditórias, caracterizando-se José como uma pessoa atenta às oportunidades e propenso para o risco e Cláudia como perfeccionista e cautelosa. Em comum apresentam uma característica: a indisciplina. Também as colaboradoras detêm diferenças individuais, caracterizando-se a Luísa pela capacidade de trabalho e a organização e a Teresa pela orientação para objectivos. Em comum, ambas são consideradas competentes.

Ao longo dos dois anos de estudo da empresa não se verificou o desenvolvimento de um padrão de características. José aumenta ou diminui a flexibilidade em função das perspectivas de desenvolvimento da empresa: quando as perspectivas escasseiam José dedica-se a outros projectos fora da área de especialização da empresa (e.g. projecto do filme para a tv), aumentando a flexibilidade; perante oportunidades de desenvolvimento (e.g. abertura de candidaturas ao FSE, Fundo Social Europeu), José volta a dedicar-se a projectos relacionados com a formação e os recursos didácticos, diminuindo a flexibilidade:

“Eu faço de tudo um pouco, o que for preciso. Quem sabe um dia não temos aí um projecto de construção civil (...). Temos que estar abertos e preparados para tudo.” (T, J, T7)

“Agora, há que focalizar na área da formação e dos recursos didácticos, porque temos muito trabalho para fazer.” (T, J, T8)

Cláudia desenvolveu o perfeccionismo, durante a fase de realização das propostas ao FSE, tendo ainda sido assolada pelos momentos que escaparam à rotina: sentiu-se ansiosa com a situação de crise e entusiasmada com a aprovação de projectos do FSE:

“Acho que estou mais perfeccionista. Tenho mais atenção àquilo que faço, e mais cuidado também.” (T, C, T1)

“Estou um bocado nervosa, talvez. O Zé também anda, e é natural que eu seja influenciada por ele.” (T, C, T5)

“ [Após o conhecimento dos resultados das candidaturas ao FSE] Estou super contente! Não caibo em mim de satisfação.” (T, C, T8)

Também Luísa e Teresa evoluíram no sentido do reforço das suas características pessoais, especialmente durante a fase de realização das propostas, tendo Luísa desenvolvido a sua capacidade de trabalho e de organização, e Teresa a orientação para os objectivos:

“Há muito trabalho aqui para fazer, e nós temos é que trabalhar (...). Tenho trabalhado mais do que o costume. Lá está quando tem que ser, tem que ser (...). Faço muito aqui um trabalho de organização. Os projectos a que temos que concorrer são muitos, e nós temos que arrumar as coisas, senão sai tudo mal.” (T, L, T1)

“Chegamos aqui de manhã e é a trabalhar até à noite. E só vamos embora depois de cumpridos os objectivos. Tem mesmo de ser assim.” (T, T, T1)

Marta apresentava um perfil dissimilar com a equipa, partilhando apenas a competência com as restantes consultoras. O entusiasmo com a aprovação dos projectos, para além de Cláudia, também contagiou Teresa:

“Estou muito feliz por eles, e por mim. Trabalhámos muito. Merecemos este resultado.” (T, T, T8)

Sistematizando, para além dos sócios apresentarem um perfil contrastante, também entre os sócios e os colaboradores não se vislumbraram semelhanças de perfil. Ao longo dos dois anos de estudo, também não se verificou um desenvolvimento de um conjunto de características comum, tendo os seus membros evoluído no sentido do reforço das suas características pessoais.

Em tom de síntese, da análise da evolução das características individuais da equipa ao longo de dois anos de estudo, emergem dois pontos de contraste entre as empresas com elevado ritmo de crescimento e as empresas com crescimento modesto. Em primeiro lugar, nas empresas *Sirius*, *Antares* e *Capella* sobressai um padrão claro de características similares entre os sócios, por um lado, e entre os sócios e os

colaboradores, por outro. Esta homogeneidade não se verifica nem na *Náiade* nem na *Triton*, onde cada elemento apresenta um perfil distinto dos restantes. Na *Proteus* denotaram-se algumas semelhanças entre um sócio e dois colaboradores. No entanto, durante uma parte considerável do ciclo de vida inicial desta empresa, essa homogeneidade não se verificou.

Em segundo lugar, pode-se verificar que nas empresas de elevado crescimento é precisamente este padrão de características comuns a sócios e colaboradores que vai sendo reforçado ao longo dos dois anos de desenvolvimento das empresas. De outro modo, os eventos que afectaram a *Sirius*, *Antares* e *Capella* contribuíram para reforçar as características comuns a todos os elementos. Já em *Náiade*, *Triton* e *Proteus* os acontecimentos apenas foram aproveitados individualmente, no sentido do reforço das características individuais da equipa.

A par do reforço destas características, verificou-se ainda o desenvolvimento de outras características que não faziam parte inicial do perfil dos actores organizacionais, em ambos os grupos de empresas. Nas empresas de elevado crescimento, a ocorrência de eventos positivos despoletou características como a auto-confiança e o entusiasmo. Já nas empresas de crescimento modesto, a ocorrência de acontecimentos negativos desencadeou o desenvolvimento de ansiedade e stress.

Em ambos os tipos de organização as mudanças nas características pessoais dos sócios e colaboradores ocorreram por influência dos eventos críticos que assolaram as empresas. Desta forma, pode-se afirmar que os acontecimentos que afectam a organização começam por influenciar os comportamentos dos seus elementos, de forma individual. As pessoas respondem, de imediato, aos acontecimentos, de forma individualizada (sem ocorrer uma conversa ou resposta colectiva *a priori*).

Segue-se a análise das mudanças ocorridas ao nível das variáveis macro-organizacionais. Nesta meta-matriz, foi analisada a evolução de cada caso em termos da estratégia, estrutura, cultura, clima e mercado ao longo dos dois anos de vida da empresa. Os dados traduzem uma evolução em termos do reforço de determinadas características, tal como percebidas pelos sócios e colaboradores em relação à organização como um todo. As características que são seguidas de iniciais assinalam que essas características apenas foram enfatizadas pelas pessoas indicadas. As características sublinhadas denotam que a mesma característica foi reforçada mais que uma vez durante esse intervalo de tempo.

6.2.3.3. Pós-Arranque: Mudanças nas Variáveis Macro-Organizacionais

		Mudanças das Variáveis Macro-organizacionais entre Janeiro de 2005 e Janeiro de 2007							
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
<i>Sirius</i>	Estratégia	Estratégia de diferenciação, com foco na qualidade	Alargamento das áreas de negócio			Estratégia de diferenciação, com foco na qualidade	Alargamento das áreas de negócio		
	Estrutura	Estrutura matricial, assente na especialização social Expansão vertical da estrutura	Expansão horizontal da estrutura			Especialização social do trabalho; Expansão vertical da estrutura	Expansão horizontal da estrutura		
	Valores	<u>Orientação para o cliente</u> , orientação para a qualidade, orientação para os objectivos	Orientação para a qualidade		Orientação para o sucesso	Orientação para a qualidade	Orientação para a qualidade		Orientação para o sucesso
	Clima	Informalidade, coesão, <u>abertura</u>	Coesão			Confiança na equipa, coesão	Confiança na empresa, discussão, abertura		Confiança na empresa.
	Mercado	Concorrência variada em cada área de actividade, empresa única na oferta global					Menos competitivo nas acções e nos mercados monetários Competitivo na consultoria		
<i>Antares</i>	Estratégia	Estratégia de diferenciação, focada na qualidade	Estratégia de diferenciação, através do foco na qualidade						
	Estrutura	Estrutura matricial, assente na especialização social	Expansão horizontal da estrutura						Expansão vertical da estrutura
	Valores	<u>Orientação para a qualidade</u> ; orientação para o cliente	<u>Orientação para o cliente</u>			Orientação para o cliente			

	Clima	Informal, caloroso	Confiança na empresa						Segurança no trabalho
	Mercado	Empresas de qualidade do ar interior; Consultoras de sistemas de qualidade e segurança; consultores individuais				Previsão de crescimento da concorrência.			
<i>Capella</i>	Estratégia	Estratégia de diferenciação, focada na qualidade	Foco na qualidade - Atendimento e acompanhamento do cliente						Estratégia de diferenciação através do lançamento de uma marca própria
	Estrutura	Estrutura matricial, assente na especialização funcional Polivalência	Organização do trabalho		Especialização funcional do trabalho	Especialização social da equipa	Reorganização temporária do trabalho		Retoma das funções correntes
	Valores	<u>Orientação para o cliente</u> (atendimento e acompanhamento); aversão à falha; orientação para o cliente interno.	Aversão à falha.			Aversão à falha; orientação para o cliente.	Orientação para o cliente		
	Clima	Amigável, aberto, da confiança na empresa, boa disposição		Confiança na empresa	Boa disposição	Diminuição da confiança na equipa			Confiança na equipa
	Mercado	Três empresas concorrentes na região		Dois concorrentes na região					
<i>Náiade</i>	Estratégia	<u>Estratégia de diferenciação, focada na qualidade</u>							

	Estrutura	Estrutura matricial assente na especialização funcional	Divisão e organização do trabalho			Diminuição da autonomia no trabalho; Menor coordenação do trabalho Especialização do trabalho			Especialização social do trabalho; Organização do trabalho
	Valores	Orientação para a qualidade, orientação para o cliente, sacrifício pessoal	Orientação para o cliente (J, C); orientação para a qualidade (J, Jr, P), orientação para a rapidez (Jr)			Orientação para o cliente (J); Sacrifício pessoal (Jr, P); Orientação para a punição (Jr); Orientação para a qualidade (P)			<u>Orientação para a qualidade</u> (J, P); orientação para a rapidez (P, H, L)
	Clima	Informal, stressante	Calma			Frieza e distanciamento; Redução da informalidade (J)	Stress		Segurança
	Mercado	Empresas de artes gráficas e empresas de <i>design</i> e publicidade					Encerramento de muitas empresas de <i>design</i> gráfico e impressão		
<i>Proteus</i>	Estratégia	Estratégia de diferenciação, focada na qualidade	Alargamento do leque de produtos oferecidos; estratégia focada na qualidade (serviço e atendimento)			Alargamento do segmento de mercado			

	Estrutura	Estrutura matricial, assente na especialização social	Reorganização do trabalho; especialização social da equipa			Redefinição dos papéis de sócio e colaboradores; Maior autonomia dos colaboradores; Reorganização do sistema partilhado de informação	Reorganização do papel dos colaboradores; <i>empowerment</i> dos colaboradores		
	Valores	Simplicidade (P), excelência (P, J), orientação para o cliente (P), orientação para as relações humanas (N)	<u>Excelência</u> (P, J)			Desorganização (J, L)	Simplicidade (P); Excelência (P, J, L)		
	Clima	Aberto e informal, tensão, entusiasmo.				Tristeza. Mais próximo			Entusiasmo.
	Mercado	Inexistente							
<i>Triton</i>	Estratégia	Estratégia de diferenciação, focada na qualidade					Alargamento do foco.	Alargamento do foco; estreitamento do foco.	Estreitamento do foco.
	Estrutura	Estrutura matricial, assente na especialização social; Equipas de projecto.							
	Valores	Mutabilidade; <u>informalidade</u> ; união; foco.					Menos união (C); menos foco (C, L); <u>mutabilidade</u> (J).	Mutabilidade (J, T); Foco (C)	Foco (J, C).

	Clima	<u>Informal,</u> <u>amigável.</u>				Ansioso.			Informal, amigável.
	Mercado	Emergente; Competitivo.							

Meta-matriz 4: Mudanças das características macro-organizacionais das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo

Da análise da meta-matriz 4, pode-se verificar que a estratégia da *Sirius* ao longo destes dois evoluiu no sentido do reforço do foco na qualidade e do alargamento das áreas de negócio. O reforço da estratégia de diferenciação - com a entrada de Rosa (T1) e de Humberto (T5) – está associada a uma especialização social do trabalho, tendo sido conseguida por meio do reforço das características “especialista” e “rigoroso” em relação a José e Pedro, que lhes permitiu depositar mais qualidade no seu trabalho:

“Antes da Rosa entrar para a *Sirius*, o José estava sozinho e estava claramente sobrelotado (...). Estou em crer que depois da entrada da Rosa, o José ficou com mais tempo para trabalhar melhor. E claro que isso se reflectiu no oferta ao cliente.” (S, P, T1)

“ [Depois da entrada de Rosa] Acho que agora faço melhor o meu trabalho. Não é que o meu trabalho não fosse já excelente, atenção (...) mas, lá está, com mais tempo para pensar, os projectos saem necessariamente melhor. E claro que depois, a resposta da empresa é melhor.” (S, J, T1)

Ao contribuírem para o desenvolvimento da qualidade do trabalho realizado, estas duas características também impulsionaram a formalização de duas novas áreas – mercados monetários (T2) e consultoria (T6) – que promoveram a expansão horizontal da estrutura da *Sirius*:

“Sinto-me um peixinho em água. Os mercados monetários sempre foram a minha área de especialidade. Claro, que eu vim abrir esta área porque sou muito bom nesta área, desculpe a minha falta de modéstia (...).” (S, Pe, T2)

“ Nós sempre fomos especialistas na área financeira, aliás, é assim que nos posicionamos (...). Bem, (depois da criação das novas áreas de negócio), neste momento, devemos ser a única instituição em Lisboa que abrange todos os serviços, incluindo os monetários.” (H,)

A entrada de novas pessoas para a empresa (T1, T2, T5, T6) despoletou, assim, um reforço do valor da “orientação para a qualidade”, pelo facto de ter possibilitado aos membros da empresa dedicarem-se mais aos clientes e despenderem mais tempo ao seu trabalho:

“A entrada de novas pessoas aqui na empresa tem sido óptimo, porque tem contribuído para a especialização das pessoas aqui dentro. E isso tem levado as pessoas a trabalharem melhor, não é mais, é melhor mesmo (...) e isso vê-se na qualidade final do nosso trabalho.” (S, P, T6)

Em termos de clima, a empresa tem reforçado a coesão e a confiança na equipa e na empresa. O crescimento da coesão está muito associada à entrada de novas pessoas, que

por serem já conhecidas de todos, são bem integradas pela equipa, criando bom ambiente:

“Entraram muitas pessoas novas, mas o espírito de grupo mantêm-se (...). As pessoas continuam a dar-se muito bem.” (S, N, T6)

“Eu integrei-me lindamente aqui na equipa (...). Eu já conhecia toda a gente.” (S, R, T1)

O traço inovador de Rui (T6) desencadeou nos restantes elementos a necessidade de pensar em novas ideias, o que contribuiu para o desenvolvimento de um clima de maior discussão e abertura:

“ [Depois da entrada de Rui] Discutimos muito mais. Ele (Rui) vem sempre com novas ideias e “pica-nos”: “o que é que vocês acham disto e daquilo”.” (S, R, T6)

O entusiasmo vivido após o alcance do *break even* (T4) e a falência do principal concorrente (T6) contribuiu para o desenvolvimento da confiança na equipa e na empresa, respectivamente:

“ [Depois do alcance do *break even*] Eh pá, somos muito bons (...). Somos uma equipa de estrelas!” (S, J, T4)

“ [Depois da falência do principal concorrente] é uma prova de que a *Sirius* é uma empresa muito competente, muito profissional (...) é uma empresa de excelência na área financeira e estou convencido, e os factos apoiam aquilo que eu vou dizer, que esta empresa ainda vai crescer mais e vai tomar conta do mercado, completamente.” (S, M, T6)

Sistematizando, pode-se constatar que ao longo dos dois anos de percurso, a *Sirius* cresceu de forma consistente, i.e., a empresa foi reforçando uma estratégia de diferenciação assente na qualidade; uma estrutura matricial assente na especialização social, valores orientados para a qualidade e um clima de informalidade, abertura, coesão e confiança. Face aos bons resultados apresentados, o mercado foi-se tornando menos competitivo, pautado pela falência do principal concorrente.

Como se pode verificar da análise do caso, para estas mudanças organizacionais contribuíram as mudanças ocorridas ao nível das características pessoais dos membros da *Sirius*. Os comportamentos dos membros desta empresa foram reforçando a estratégia, a estrutura, a cultura e o clima da empresa ao longo dos dois anos de estudo. Assim, os eventos relacionados com a entrada de novas pessoas, a criação de novas

áreas de negócios, o alcance do *break even* ou a falência do principal levaram os elementos da equipa a mostrarem-se mais rigorosos, especialistas e inovadores. Estas mudanças comportamentais contribuíram para o desenvolvimento consistente das variáveis macro-organizacionais.

Na *Antares*, pode-se verificar que a estratégia traçada – diferenciação, com foco assente na qualidade – se manteve ao longo dos dois anos, tendo sido reforçada após a certificação pela qualidade (T1), a acreditação da empresa como entidade formadora (T2), a entrada de um novo elemento para a equipa e a criação de um novo serviço (T2) – a formação externa - que produziu uma expansão horizontal da estrutura. O reforço deste tipo de estratégia foi conseguindo pelo impacto destes eventos no comportamento dos elementos da *Antares*, tendo contribuído para que estes se tornassem mais rigorosos e orientados para um bom desempenho, para a realização de um trabalho de excelência. Entre os sócios, estes acontecimentos contribuíram para uma maior orientação para os objectivos, para o estabelecimento e cumprimento de metas:

“Desde que somos certificados que eu sinto que melhorámos a qualidade do nosso trabalho. Olho para os procedimentos, vejo o que tenho que fazer, e como tenho que fazer e é isso que faço (...). E nota-se em termos do modo como fazemos as coisas (...), fazemos com mais qualidade, isso é incontestável.” (A, D, T1)

“O facto de sermos uma empresa acreditada foi muito bom, levou-nos a preocupar ainda mais com os cursos de formação, os conteúdos, a forma de abordar (...).” (A, J, T2)

Estes comportamentos contribuíram, de igual modo, para o desenvolvimento na empresa dos valores “orientação para a qualidade” e “orientação para o cliente”, levando os membros da empresa a conferir mais qualidade ao seu trabalho e atender melhor o cliente:

“Posso dizer que nós agora (depois da certificação) estamos ainda mais preocupados com os procedimentos. Eu ando sempre a ver se estou a seguir os procedimentos à risca (...). Isto é muito bom, porque aumenta a qualidade do nosso trabalho (...).” (A, F, T2)

“A certificação melhorou a forma como cada um olha para o cliente. Acho que sim. Todos nós agora estamos ainda mais atentos ao que o cliente precisa.” (A, M, T1)

O valor “orientação para o cliente” foi novamente reforçado em consequência da recepção dos questionários de satisfação ao cliente externo (T5), que introduziu mudanças na forma como os elementos da *Antares* passaram a realizar as propostas:

“Sabe que muitas das propostas que foram feitas pelos nossos clientes foram acatadas por nós. Cada um de nós passou a fazer as propostas a pensar no que o cliente iria achar (...). Acho que todos nós passámos a fazer algumas coisas ligeiramente diferentes, (...).” (A, J, T5)

O clima manteve-se informal e caloroso até Janeiro de 2007, em grande medida pela homogeneidade das características que definem os membros da equipa:

“O ambiente de trabalho continua muito divertido. São todos muito informais e são muito receptivos às nossas questões e dúvidas.” (A, S, T6)

O clima alterou-se em dois momentos no tempo: após a liquidação da dívida ao investidor (T2) e a expansão vertical da estrutura - contratação de Mário (T8), pela auto-confiança e sentimento de segurança que gerou na equipa:

“Bem, foi excelente para nós (a liquidação da dívida). Comecei a sentir-me muito mais confiante. E isso contagiou-se por toda a equipa.” (A, M, T2)

“Senti-me muito melhor depois de ele (Mário) ser contratado. O facto de eu saber que tínhamos mais uma pessoa a trabalhar connosco, alguém a quem puséssemos alocar trabalho, fez-me sentir mais descansado e acho que todos nós nos sentimos mais seguros.” (A, J, T8)

Os membros da *Antares* estão conscientes do número e do tipo de empresas concorrentes que enfrentam. Consideraram que o mercado não se alterou significativamente durante os dois anos de estudo da empresa, embora considerassem que a publicação da nova directiva sobre a qualidade do ar (T5) pudesse aumentar a concorrência. Os sócios mantêm-se, contudo calmos, confiando na qualidade do seu trabalho:

“Não houve mudanças significativa no mercado durante estes 2 anos.” (A, M, T8)

“ [Depois da entrada em vigor da nova directiva] Claro, que vão aparecer para aí concorrentes como cogumelos (...). Mas eu confio na nossa capacidade de trabalho, e sobretudo na qualidade do nosso trabalho (...).” (A, J, T8)

Da análise do caso verifica-se que as variáveis macro-organizacionais da *Antares* evoluíram de forma consistente, reforçando a empresa as mesmas características ao longo dos dois anos de desenvolvimento. Assim, a empresa reforçou uma estratégia de

diferenciação focada na qualidade, uma estrutura matricial assente na especialização social, os valores de “orientação para a qualidade” e “orientação para o cliente” e um clima informal e caloroso. Ao longo destes anos a empresa lidou bem com a concorrência, mantendo-se confiante quanto ao futuro. Para tal muito contribuíram as características pessoais dos elementos da empresa – rigor, orientação para a excelência e orientação para o cliente – cuja acção concertada permitiu o desenvolvimento destas variáveis macro-organizacionais ao longo do tempo.

Na *Capella*, o processo de certificação (T2) contribuiu para um maior rigor, preocupando-se os seus membros com a realização precisa do trabalho, sem erros:

“ [Com a certificação] Nós somos obrigados a analisar tudo detalhadamente (...). Cada um aqui dentro teve que começar a ser mais cuidadoso e mais rigoroso com os procedimentos (...). Mudámos, i.e., melhorámos muito. Introduzimos novos processos de trabalho. Estamos agora muito mais organizados e profissionais.” (C, R, T2)

“ [*Capella*] Andamos sempre a um ritmo alucinante, pelo que nem sempre tínhamos tempo para nos apercebermos de tudo o que aqui se passa. Agora, pelo facto de estarmos a fazer a certificação, isso deu-nos uma oportunidade de analisar a empresa a fundo (...).” (C, D, T2)

Os membros da *Capella* começaram a valorizar o registo escrito da informação e a desprezar a comunicação verbal, o que foi inculcando uma aversão à falha. Estes comportamentos facilitaram a organização do trabalho e um maior enfoque estratégico na qualidade do serviço prestado:

“Com o registo de tudo o que acontece aqui na empresa, é natural que ocorram cada vez menos falhas. Aliás, é para isso que estamos com este trabalho todo de registar (...).” (C, R, T2)

“Antigamente (antes do processo de certificação), as coisas punham-se ali e depois logo se via. Agora não, temos lugares específicos para guardar as coisas. O material que chega vai para o lugar do material a testar (...). O material testado fica arrumado num outro lugar (...). O material com avaria fica guardado num outro local diferente (...).” (C, J, T2)

A orientação para o cliente também constitui um valor inculcado na matriz cultural da empresa, tendo sido valorizado após o alcance do *break even* (T1), com o intuito de criar uma relação de confiança com os clientes:

“Eu agora procuro aprofundar a relação que tenho com os meus clientes. O que é que eles fazem nos tempos livres, o que é que eles valorizam (...), para criar uma relação de confiança.” (C, S, T1)

“Nós agora temos uma estratégia de proximidade do cliente que vai muito para além do atendimento. Nós agora procuramos dar um acompanhamento pós-venda muito próximo do cliente, das suas necessidades, dos seus problemas.” (C, D, T1)

Com a entrada de Mário (T4) para a empresa desencadeou-se uma especialização funcional do trabalho, mas foi após a ocorrência da divergência de preços praticados entre Rui e Sérgio (T5) que assistimos a um reforço do registo escrito da informação. Este episódio tornou os membros da *Capella* mais rigorosos, procurando desempenhar o seu trabalho de forma mais precisa e sem erros:

“Agora temos que assentar mesmo tudo. Não pode falhar nada (...). Eu estou sempre a dizer-lhes que tudo o que acontece, é para registar (...). Não podem acontecer mais erros destes (após a descrição do episódio da divergência de preços).” (C, R, T5)

Além de rigorosos, os membros da *Capella* começaram a agir de forma mais séria e orientada para o cliente, procurando de algum modo compensar os clientes, esforçando-se por cumprir os prazos acordados e por ir de encontro às suas necessidades:

“Eu agora (depois da divergência de preços praticados) tenho outro cuidado com os clientes. E isso é geral.” (C, S, T5)

“Agora (depois da divergência de preços praticados) então é que não podemos falhar os prazos que combinámos com o cliente.” (C, D, T5)

Estes comportamentos contribuíram para um reforço dos valores culturais da empresa, da aversão à falha e da orientação para o cliente.

Dois acontecimentos contribuíram para o aumento da auto-confiança dos elementos da *Capella* - o encerramento do principal concorrente (T3) e o lançamento de uma marca própria (T8) – o que contribui para o reforço do ambiente de confiança que se vivia na empresa:

“ [Depois do encerramento da empresa concorrente] Eu agora faço as coisas com outra confiança.” (C, J, T3)

“ Eles (a empresa concorrente) não se aguentaram e fecharam (...). Entre nós e eles, entre a nossa forma de trabalhar e a deles, bem é que não tem comparação. Nós somos muito melhores!” (C, R, T3)

“Isto de lançar uma marca ... não é para todos!” (C, J, T8)

Sistematizando, denota-se que, à semelhança da *Sirius* e da *Antares*, a *Capella* evolui ao longo destes dois anos no sentido do reforço de uma estratégia de diferenciação focada na qualidade, de uma estrutura matricial assente na especialização social, de uma cultura baseada na orientação para o cliente e na aversão à falha e de um clima aberto, amigável e de confiança. Os bons resultados que a *Capella* foi alcançando ajudaram ao encerramento do seu principal concorrente. Para o desenvolvimento destas características muito contribuiriam os comportamentos individuais dos membros da empresa, assentes na seriedade, rigor e orientação para o cliente.

O reforço de diferentes comportamentos em consequência da entrada de Cecília (T2) – enquanto Jaime se tornou mais organizado, Jorge ficou mais rápido na execução das tarefas e Pedro mais perfeccionista - embora tenha contribuído para uma maior organização do trabalho, facilitou o reforço diferencial dos valores que constituem a empresa: para Jaime e Cecília denotou-se o desenvolvimento de uma maior orientação para o cliente, ao passo que para Jorge e Pedro um reforço da orientação para a qualidade. Jorge salienta, de igual modo, a rapidez necessária para a execução dos trabalhos:

“Os clientes, da minha parte, são muito bem tratados. E eu vejo que eles gostam. E o Jaime, também me disse que eu lhe tirei muito tempo de trabalho, porque ele agora trata muitos dos assuntos por telefone, porque os próprios clientes assim o desejam.” (N, C, T2)

“ [Depois da entrada da Cecília] Estamos todos mais concentrados no nosso trabalho, e isso nota-se, porque a qualidade do trabalho melhorou (...). E agora podemos ser mais rápidos a fazer as coisas.” (N, Jr, T2)

A conversa entre Jorge e Jaime (T5) também desencadeou mudanças distintas nos elementos da *Náiade*: Jaime ficou mais autoritário e agressivo, enquanto Jorge e Pedro ficaram mais desesperados/ stressados. Estes comportamentos tiveram um impacto na

forma de organização do trabalho, levando Jaime a diminuir a autonomia dos colaboradores:

“Eu antigamente discutia uma ou outra técnica minha. E isso depois levava as pessoas a dispersarem e perdíamos muito tempo com isso. Eu agora já não faço isso. Sou muito claro naquilo que eu quero e o que eu quero é o que tem que ser feito e não há discussão.” (N, J, T5)

“O Jaime anda sempre em cima de nós. Agora então é demais. Está sempre a mandar “bitaites”, “e tens que fazer assim e assado”.” (N, P, T5)

Esta mudança de comportamento de Jaime também teve impacto na cultura, começando Jorge e Pedro a partilhar de uma cultura de sacrifício pessoal e de punição, enquanto Jaime continua a valorizar a orientação para o cliente:

“Eu estou sempre a dizer a esta malta que, se nós continuamos a existir, é porque os clientes compram os nossos serviços. Por isso, temos que fazer tudo a pensar nos nossos clientes. E quando eu digo tudo, é mesmo tudo.” (N, J, T5)

“Somos uns sacrificados. Andamos às ordens do Jaime e trabalhamos que nem uns mouros. Para quê?” (N, Jr, T5)

Esta postura autoritária e agressiva de Jaime teve repercussões no clima da empresa, levando a um ambiente de frieza, distanciamento e menor informalidade:

“O Jaime está um bocado mais distante. Não sei se teve a ver com o Jorge, mas acho que sim. Mas, o que é que uma pessoa há-de fazer. Nada.” (N, P, T5)

“Já estivemos melhor aqui dentro. Agora as pessoas estão-se a dividir.” (N, C, T5)

O comportamento de Jaime perdurou, levando Jorge a um estado de exaustão e toda a equipa a uma situação de stress generalizado, gerando um ambiente de stress. Este ambiente continuou durante a baixa de Jorge (T6) e a fase de fraca actividade:

“Desde que deixei de fazer as horas extraordinárias que isto está muito complicado. O ambiente está péssimo. Estou em guerra com esta gente toda.” (N, Jr, T6)

“A gente também não gosta de ver que há uns que ficam aqui a dar o litro, enquanto outros vão para casa descansar.” (N, P, T6)

“Isto de não haver trabalho não é nada bom (...). Isto tem um stress por causa da falta de trabalho (...).” (N, P, T7)

Só com a entrada de Luís e o aumento da carga de trabalho (T8) a equipa da *Náiade* voltou a experienciar alguma calma, o que desencadeou uma especialização social do trabalho, o reforço do valor da orientação para a qualidade e de um clima de segurança:

“Estou a imprimir este trabalho. Com eles aqui (Hugo e Luis) faço quase só a impressão dos trabalhos e os retoques finais, que é a parte mais complexa. É aquilo que eu sei realmente fazer.” (N, P, T8)

“ [Depois da entrada de Luis] Voltámos a estar mais focalizados no nosso trabalho. E isso é bom, isso é que interessa.” (N, P, T8)

“Sente-se uma maior segurança aqui na empresa (...).” (N, H, T8)

Verificou-se, ainda, o desenvolvimento da orientação para a rapidez, fruto dos elementos se terem tornado mais rápidos:

“Nota-se aqui uma preocupação com a rapidez. E nós andamos, de facto, mais rápidos no trabalho.” (N, P, T8)

Sistematizando, pode-se considerar que, em termos da estratégia e da estrutura, a *Náiade* caminhou no sentido do reforço de uma estratégia de diferenciação focada na qualidade e no alcance de uma estrutura de tipo matricial, assente na especialização social. Em termos culturais, a empresa evoluiu em sentido bicéfalo: Jaime e Cecília cultivaram os valores da orientação para o cliente e a qualidade, enquanto que Jorge e Pedro, ora os valores de orientação para a qualidade, ora o sacrifício pessoal e a orientação para a punição. Para esta bifurcação muito contribuíram as características divergentes dos membros da empresa: o autoritarismo e a agressividade no caso de Jaime e o stress e desespero no caso de Pedro e Jorge. No final do segundo ano de actividade da empresa, o aumento da rapidez de execução dos trabalhos levou ao cultivo de uma preocupação com a rapidez. Denota-se uma disparidade em termos dos valores e do clima ao longo dos dois anos de desenvolvimento da empresa. Podemos concluir que as variáveis macro-organizacionais não evoluíram de forma consistente.

Em relação a *Proteus*, e à semelhança de *Náiade*, a heterogeneidade da equipa em termos das características pessoais tem influência no crescimento também heterogéneo da empresa. A proactividade e a orientação para os objectivos de Paulo aliada à orientação

para o cliente de ambos os sócios (T1 e T2) conduziram a um alargamento do espectro de produtos oferecidos:

“Oferecemos uma gama mais variada de produtos para que os nossos clientes sintam que os satisfazemos em tudo (...). Que não falta nada.” (P, P, T1)

Associada a esta mudança está a reorganização do trabalho e a especialização social da equipa. Também a excelência enquanto valor foi reforçada, muito em resultado do esforço e da vontade de aprender dos colaboradores:

“As pessoas esforçam-se mais (...) e têm mais vontade de aprender. E isso tem inculcido um espírito de maior eficiência e de mais preocupação com a excelência.” (P, P, T2)

Em resultado da orientação para as pessoas, da parte de Nuno, este denota a partilha na empresa de uma orientação para as relações humanas, de preocupação com o bem-estar dos colaboradores:

“Nós temos uma forte preocupação com as pessoas, com o seu bem-estar, qualidade de vida (...). Eu diria que esse é um dos valores mais forte que nos caracteriza.” (P, N, T1)

A saída inesperada de um dos sócios, que gerou um clima de tristeza na empresa, obriga o outro a assumir o papel de líder da equipa e a apresentar-se ainda mais proactivo na angariação de novo negócio. Também Joaquim se torna mais proactivo, começando a assumir mais responsabilidades. Ocorreu uma reorganização de papéis, passando os colaboradores a ter mais autonomia:

“Tive que introduzir alterações na estrutura da empresa. Eu agora passei a controlar toda a área comercial (...). E a eles (Joaquim e Luís) passei a exigir mais do seu trabalho (...) e dei-lhes mais autonomia.” (P, P, T5)

Apesar desta proactividade, os colaboradores começaram a ver a empresa como desorganizada. Esta posição, contudo, não era partilhada por Paulo:

“Com a saída de Nuno, vejo esta empresa muito desorganizada. Estamos a tentar perceber o que aconteceu (...) e cada um está a tentar encaixar o seu papel nesta nova realidade.” (P, L, T5)

“Desorganizada? Não, esta empresa pode ter perdido um sócio, mas em momento algum ocorreu algum momento de desorganização. Cada pessoa sabe exactamente o que o que tem que fazer, como sempre.” (P, P, T5)

Com a actividade de prospecção, Joaquim assume uma postura mais comercial, ocorrendo, novamente, uma reorganização do trabalho e uma concessão de mais autonomia aos colaboradores:

“Agora também já faço prospecção comercial.” (P, J, T6)

Esta postura comercial contribui para um reforço da cultura de excelência da empresa:

“Acho que todos nós temos dado o nosso melhor no trabalho. Há aqui uma cultura que nos impele para fazermos o nosso melhor trabalho.” (P, J, T6)

A vitória na adjudicação de um projecto internacional e o início do projecto propriamente dito (T8) gerou energia e entusiasmo na equipa, levando ao desenvolvimento de um clima de entusiasmo na empresa:

“ [Adjudicação de um projecto na Grécia] A conquista deste projecto foi simplesmente espectacular. Eu fiquei super entusiasmado. Todos ficámos. Isso sente-se no ar.” (P, L, T8)

Sistematizando, pode-se verificar que a empresa evoluiu no sentido do reforço de uma estratégia de diferenciação focada na qualidade e de uma estrutura matricial assente na especialização social. No entanto, há a salientar o facto de a estrutura ter sofrido mudanças significativas em termos da reorganização de papéis e do incremento da autonomia dos colaboradores, o que não estava inicialmente projectado. Ao nível dos valores, denotou-se alguma heterogeneidade. Além da diferença de valores partilhados pelos sócios – orientação para as relações humanas vs. orientação para a excelência - assistiu-se ao desenvolvimento da desorganização, que embora temporária, foi vivenciada apenas pelos colaboradores e não pelo único sócio da empresa. No quarto ano de actividade, o valor “orientação para a excelência” era partilhado por todos os colaboradores. O clima da empresa acompanhou as mudanças culturais, alternando entre o aberto e informal, para o triste ou o entusiasmado.

Para esta variação também contribuiu alguma diferenciação da equipa, que oscilou entre o esforço, a vontade de aprender e a ansiedade de Joaquim e a capacidade de liderar de

Paulo. Pode-se, assim, descrever o crescimento da empresa durante estes dois anos como pautado por momentos de retrocesso e outros de aceleração, tendendo para a uniformização no quarto ano de actividade. De facto, os membros da *Proteus* partilhavam de alguns valores comuns - orientação para a excelência, para o cliente e a simplicidade – que pode ser atribuída à complementaridade dos elementos em termos de proactividade e orientação para o cliente.

Relativamente à *Triton*, pode-se resumir o percurso de desenvolvimento em três grandes fases: uma fase de estreitamento do foco da acção da empresa – dentro da área de especialidade da empresa – uma fase de alargamento do foco - para além da sua área de especialidade - e uma terceira de estreitamento do foco, novamente.

Após a abertura das candidaturas ao FSE (T1), os sócios e colaboradores da empresa estiveram dedicados à realização de projectos de formação e desenvolvimento de recursos didácticos, o que contribuiu para o desenvolvimento do perfeccionismo de Cláudia e da competência e capacidade de trabalho de Teresa e Luísa. Estes comportamentos levaram à organização do trabalho em equipas de projecto e ao desenvolvimento de valores orientados para a união e o foco:

“ [Durante o período de realização das candidaturas ao FSE] Agora juntamo-nos todos para discutir os projectos. Dividimos o trabalho e depois, mesmo cada um fazendo a sua parte, discutimos mais, falamos uns com os outros sobre certas questões ou dúvidas (...).” (T, T, T1)

“ [Período de realização das candidaturas] É muito giro ver como as pessoas são as mesmas, mas estão muito mais unidas (...) porque estão juntas a fazer uma coisa que é comum (...) estão unidas em torno de um objectivo comum. E isso nunca aconteceu antes (...). E estão todos (os elementos da *Triton*) focalizados nos mesmos projectos, projectos de formação e recursos didácticos, só.” (T, C, T1)

Também o clima da empresa acompanha estes valores, caracterizando-se pela informalidade e amabilidade:

“ [Período de realização das candidaturas] Eu acho que agora ainda nos damos melhor. Talvez por estarmos sempre juntos, desde manhã até à noitinha. Essa proximidade faz com que falemos mais e com que estejamos mais disponíveis para discutir seja o que for, tenha a ver com trabalho ou não.” (T, C, T1)

Durante a situação de crise (T5) que assolou a empresa, José torna-se mais flexível enveredando pela realização de projectos para além da área de especialidade da *Triton* (e.g. projecto de um filme para a TV). Ocorre um alargamento do foco da empresa, que tem repercussões na cultura da empresa (T6). Começa a insurgir-se a mutabilidade e a diminuir a união e o foco:

“Voltámos a esse estado de mudança e confusão completa. Fazemos tudo o que aparece (...). Ele é gerontologia, ele é filmes, bem a *Triton* é uma empresa que faz de tudo um pouco (...).”
(T, C, T6)

Após o conhecimento da aprovação dos projectos de FSE, José voltou a ser menos flexível, deixando Cláudia mais entusiasmada, o que provocou um estreitamento do foco da empresa (T8), na área da formação e dos recursos didácticos. Os valores partilhados voltaram a basear-se no foco, diminuindo a mutabilidade:

“Temos andado a focalizar nas áreas que verdadeiramente interessam. O resto é acessório (...). Estamos mais focalizados, e isso é importante.” (T, C, T8)

Sistematizando, pode-se descrever o desenvolvimento da estratégia da empresa como diferenciadora e assente na qualidade, embora volátil, ora se concentrando no estreitamento do foco, ora apostando no seu alargamento. A estrutura permaneceu do tipo matricial, assente na especialização social, conseguida por meio do recurso a equipas de projecto. Os valores e o clima oscilaram entre o foco e a união e a mutabilidade, por um lado, e o informal e amigável e o ansioso. O mercado foi descrito como muito competitivo, não tendo sofrido alterações ao logo dos dois anos.

Assim, o crescimento da *Triton* não seguiu uma direcção única, tendo alternado entre a focalização e a dispersão da acção. Para esta alternância contribuíram as características pessoais dos sócios, concretamente a variação na flexibilidade e propensão para o risco de José e o perfeccionismo e a cautela de Cláudia.

A análise dos seis casos permite retirar três conclusões quanto ao desenvolvimento das variáveis macro-organizacionais. Em primeiro lugar, verifica-se que as empresas empreendedoras tendem a apresentar uma estratégia diferenciadora focada na qualidade e uma estrutura de tipo matricial, que caminha para a especialização social. Ao contrário, a cultura e o clima são diferenciadores entre as organizações de elevado e as de crescimento modesto. Enquanto nas empresas *Sirius*, *Antares* e *Capella* a cultura e o clima tendem a evoluir de forma consistente – na continuidade das características que definiam estas variáveis no segundo ano de actividade – nas empresas *Náiade*, *Proteus* e *Triton* a cultura e o clima tendem a evoluir de forma descontínua, apresentando um desenvolvimento bicéfalo (e.g. *Náiade*) ou em alternância (e.g. *Proteus* e *Triton*). Também o mercado é entendido de forma distinta pelas empresas de crescimento elevado e modesto, registando-se um decréscimo da concorrência no primeiro caso e a estabilização no segundo. Neste sentido, pode-se concluir que, quanto às variáveis macro-organizacionais, o crescimento das empresas de elevado crescimento ocorre de forma linear, na continuidade das características registadas em Janeiro de 2005, ao passo que as empresas de crescimento modesto apresentam discontinuidades no seu crescimento.

Em segundo lugar, estes dados permitem constatar outra tendência de crescimento que distingue as empresas de elevado crescimento das de crescimento modesto: a *Sirius*, *Antares* e *Capella* crescem de forma complementar, i.e., existe um equilíbrio interno entre as variáveis macro-organizacionais, evoluindo cada uma delas num único sentido apenas. Nas empresas *Náiade*, *Proteus* e *Triton*, por seu turno, as variáveis macro-organizacionais ora cresceram de forma contínua (e.g. estrutura e estratégia), ora de forma descontínua (e.g. cultura ou clima).

Em terceiro lugar, pode-se verificar que o crescimento das variáveis macro-organizacionais é influenciado pelas acções individuais dos elementos de cada empresa, explicando a homogeneidade das características entre os elementos e a continuidade do crescimento nas empresas de elevado crescimento, e a heterogeneidade das características pessoais e a descontinuidade do crescimento nas empresas de crescimento modesto.

Segue-se a análise das mudanças ocorridas ao nível dos símbolos da identidade organizacional. Nesta meta-matriz, analisou-se a evolução de cada caso em termos da missão, visão, filosofia de gestão e imagem externa construída (IEC) ao longo dos dois anos de vida da empresa. Os dados traduzem uma evolução em termos do reforço de determinadas características, tal como percebidas pelos sócios e colaboradores em relação à organização como um todo. As características que são seguidas de iniciais assinalam que essas características apenas foram enfatizadas pelas pessoas indicadas. As características sublinhadas denotam que a mesma característica foi reforçada mais que uma vez durante esse intervalo de tempo.

6.2.3.4. Pós-Arranque: Mudanças nos Símbolos da Identidade

Mudanças nos Símbolos da Identidade Organizacional entre Janeiro de 2005 e Janeiro de 2007									
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
<i>Sirius</i>	Missão	Oferta global							
	Visão	Empresa de referência (M, Mi, N); Crescimento (P, J, N)	Crescimento da oferta global.		Empresa de referência no mercado; Crescimento.		Empresa de referência no mercado; Crescimento da oferta global.		Empresa de referência no mercado.
	Filosofia de Gestão	Independência, ética (M)			Independência.		Independência.		
	IEC	<u>Rigorosa</u> (M, J, Mi), inovadora (M, Mi, N), abrangente (M, J) Notoriedade (P)	Abrangente.		Empresa bem sucedida.	Rigorosa.	Imagem de sucesso; abrangente; inovadora.		Imagem de sucesso.
<i>Antares</i>	Missão	Serviço de qualidade (D, M, Sa, F); Mais-valia para o cliente (J, M); melhoria da qualidade do ar (J), superioridade (Su), satisfação do cliente (A).				Oferta de um serviço com mais-valias para o cliente.			
	Visão	<u>Referência no mercado</u> (D, J); crescimento (D, M, Sa, F, Su, A, M).	<u>Crescimento.</u>			Referência no mercado; Crescimento.			

	Filosofia de Gestão	Abrangência de serviços; <u>qualidade do serviço</u> (D, J).	Qualidade do serviço; abrangência de serviços.			Qualidade do serviço.			Qualidade do serviço.
	IEC	De excelência (D, M, F, A); positiva (J, Sa), referência no mercado (J); <u>rigorosa</u> (M), isenção (M), de qualidade (F), superioridade (Su).	Rigorosa.			De excelência, parceira do cliente.			De excelência.
<i>Capella</i>	Missão	Satisfação dos clientes.							
	Visão	Notoriedade no mercado (R); <u>crescimento sustentado</u> (D); crescimento (J, S, N).			Crescimento sustentado.				Notoriedade no mercado.
	Filosofia de Gestão	<u>Qualidade</u> (R, J); rapidez.				Qualidade.			Qualidade.
	IEC	Séria, capacidade de resposta (R, S), capacidade de trabalho (R), cumprimento dos prazos (D, S), positiva (N), próxima do cliente.	Séria.	Profissional.	Capacidade de resposta.				Inovadora.

<i>Náiade</i>	Missão	Felicidade (J), rapidez (Jr, P), qualidade (P).	Oferta de um serviço com mais-valias para o cliente (J), qualidade (P, C), rapidez (Jr).			Oferta de um serviço com mais-valias para o cliente (J); Rapidez (Jr); Satisfação das necessidades de Jaime (Jr), qualidade (P, C).			
	Visão	Qualidade (J), crescimento (Jr, P).	Qualidade do serviço (J), Crescimento (Jr, P).			Qualidade do serviço; <u>Crescimento</u> (Jr, P, C).	Crescimento		Qualidade do serviço; crescimento.
	Filosofia de Gestão	Capacidade de trabalho.				Necessidade de trabalhar; Obediência dos colaboradores.	Obediência dos colaboradores.		
	IEC	Qualidade do serviço (J, P).		Imagem de qualidade (J, P); imagem de rapidez (Jr, P).			Imagem de uma empresa desorganizada.		Imagem de qualidade (P, J), Imagem de rapidez.
<i>Proteus</i>	Missão	Eficiência (N, P, G); resolução de problemas (P, G), satisfação dos clientes (J), <i>trust adviser</i> (N, P).	Resolve os problemas de eficiência (P, J). Foco no cliente (J), <i>trust adviser</i> (N, P).			Foco no cliente (J), resolução de problemas (L), <i>trust adviser</i> (P).			
	Visão	Excelência (N), melhor empresa para trabalhar (N), <u>geração de valor</u> (P, J), <u>crescimento</u> (G).				Crescer (L), geração de valor (J, P).			

	Filosofia de Gestão	Consciência social (N), Aprendizagem contínua (P).	Melhoria contínua.						
	IEC	Coerente, ética (N), profissional (N), rigorosa (P), boa (J, G), resolve os problemas (J), credível.	Capacidade de resolução dos problemas (J, L).						Credível; Geradora de valor.
<i>Triton</i>	Missão	Variável (J), <u>Formação e serviços complementares</u> (C, T), satisfação dos clientes (L).					Variável	Variável (J, T); Formação e serviços complementares (C, L).	Formação e serviços complementares.
	Visão	<u>Crescimento</u> (J, L, T), referência na formação (C), estabilização (L).							Referência na área da formação (C), crescimento (J).
	Filosofia de Gestão	Contingência (J), <u>inovação</u> (C), Dependência dos fundos comunitários.					Contingência.		Inovação.
	IEC	<u>Positiva</u> , com potencial (J).					Desorganizada (C), positiva (J).		

Meta-matriz 5: Mudanças dos símbolos da identidade organizacional das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo

Da análise da meta-matriz 5, verifica-se que os dois pilares da visão estabelecida para a *Sirius* – crescimento e empresa de referência - foram sendo reforçados ao longo dos dois anos de vida da empresa. A visão de crescimento solidifica-se a partir da especialização social (T1) e da expansão horizontal (T2, T6), que permitiram o alargamento do leque de produtos financeiros oferecidos. Esta visão é particularmente defendida por Paulo, Nuno e Rosa:

“ [Depois das entrada de Rui] Sempre que entra uma pessoa para criar uma área nova, eu vejo que estamos a dar um passo em frente naquilo que nós pretendemos fazer, que é oferecer uma oferta global (...).” (S, P, T6)

A visão da *Sirius* como uma empresa de referência, partilhada por Manuel e Miguel, advém da partilha de valores orientados para a qualidade e o sucesso e da redução da competitividade do meio (T4, T6, T8), que constituem evidências do bom desempenho da empresa no mercado:

“Eu consigo sentir o sucesso desta empresa (...) e isso só nos dá ainda mais força para sermos conhecidos como os maiores especialistas na área financeira.” (S, M, T6)

Estes valores e estas condições de mercado vincaram, de igual modo, a filosofia de gestão, assente na independência da empresa em relação às instituições financeiras:

“ [Falência do principal concorrente] As instituições financeiras estão a começar a perceber as vantagens de operar connosco (...) com uma entidade independente como é a *Sirius* (...).” (S, M, T6)

Fruto destas mudanças estruturais e culturais, a IEC da *Sirius* tem reforçado a abrangência, em termos dos produtos financeiro que disponibiliza, a inovação e o rigor:

“Acho que depois que criámos o departamento de consultoria que o cliente nos vê como uma empresa mais inovadora. Ou seja, já somos uma empresa que vai directamente ao cliente (...) e que lhe apresenta um conjunto de soluções inovadoras (...).” (S, N, T6)

“ [Depois da falência do principal concorrente] Estamos a crescer e os nossos clientes acompanham o nosso crescimento (...). Eu diria que os clientes nos vêem como uma empresa ganhadora, uma empresa vitoriosa.” (S, M, T6)

“ [Depois da entrada de Humberto] O facto de termos mais pessoas, faz-nos ter mais tempo para fazer as coisas e as coisas saem melhor (...) e isso traduz-se em mais rigor para o cliente.” (S, Pe, T5)

Sistematizando, pode-se concluir que ao longo destes dois anos os símbolos da identidade de *Sirius* evoluíram no sentido do reforço das características que já os

definiam em Janeiro de 2005, em resultado do desenvolvimento das características macro-organizacionais. Logo, esta continuidade pode, em grande medida, ser explicada pela consistência que caracteriza a estratégia, estrutura, cultura, clima e mercado da *Sirius* ao longo dos dois anos de vida.

No segundo ano de actividade, a visão para a *Antares* estava dividida entre a necessidade de crescer e a necessidade de afirmar a empresa no mercado. A expansão horizontal da estrutura e o clima de confiança gerado na empresa (T2) precipitaram a partilha de uma visão de crescimento para a empresa, levando a equipa a acreditar ser possível continuar a crescer:

“Temos mais pessoas (...) e as coisas estão a correr bem. Para o futuro, desejo que a *Antares* se mantenha bem de saúde e que cresça em projectos e consultores, e, claro, que se torne uma referência no mercado da consultoria em ambiente.” (A, D, T2)

“Estamos a crescer! (...) E é isso que todos nós desejamos para o futuro.” (A, J, T2)

A aposta numa estratégia de diferenciação pela qualidade e a expansão horizontal vincou a partilha de uma filosofia assente na qualidade do serviço prestado e da abrangência de serviços, rumo à oferta de uma gama mais completa de produtos:

“Os nossos clientes pediam-nos muitas vezes para lhes darmos formação nesta ou naquela área. E isso apressou a nossa vontade de abrir o departamento da formação (...). E, com este departamento, ficamos com um leque de serviços mais amplo.” (A, D, T2)

Este enfoque estratégico contribuiu, de igual modo, para o desenvolvimento de uma IEC de rigor:

“Temos feito um trabalho de grande qualidade (...). E isto foi intencional, nós percebemos que tínhamos que apostar na diferenciação pela qualidade. E o cliente sabe ver isso.” (A, M, T2)

O desenvolvimento da orientação para o cliente, fruto dos bons resultados do questionário de satisfação (T5) despoletou a ênfase numa visão da empresa como uma referência no mercado da consultoria ambiental. Mais do que crescer, os sócios aspiravam que a *Antares* se tornasse uma empresa de referência:

“Os clientes perceberam que nós nos preocupamos com eles, que nós trabalhamos para eles, para eles estarem bem (...). Por este andar, acho que a *Antares* já começa a ser uma empresa de referência no mercado português. E é por isso que temos que continuar a lutar.” (A, M, T5)

Esta mudança desencadeou uma maior ênfase dos sócios na oferta de um serviço de qualidade, que se traduziu na partilha de uma imagem empresarial de excelência - uma imagem de grande qualidade – e de maior proximidade com o cliente:

“A *Antares* é já conhecida no meio como uma empresa de excelência. A *Antares* já é consultada em consultas públicas. Eu consegui introduzir a *Antares* nos quadrantes mais importantes do sector da climatização em Portugal.” (A, J, T5)

“Nota-se que temos vindo a ter uma atenção especial com os clientes. A *Antares* já é conhecida como uma empresa parceira dos seus clientes (...). Esta preocupação tem sido cultivada por nós internamente, pelo nosso próprio cuidado em fazer um trabalho de qualidade e em satisfazer as necessidades dos nossos clientes.” (A, M, T5)

A própria ideia de missão da organização ficou uniformizada, passando a equipa a considerar que a *Antares* existia para oferecer um serviço de qualidade, com mais valias para o cliente:

“A nossa missão é oferecer mais-valias ao cliente, prestando um serviço de qualidade.” (A, M, T5)

“A missão, acho que é fazer um trabalho bom, com qualidade, que o cliente goste.” (A, Sd, T5)

A expansão vertical da estrutura e o desenvolvimento de um clima de segurança (T8) desencadearam o reforço da qualidade do serviço prestado e da imagem de excelência da empresa:

“Já há mais pessoas a trabalhar na *Antares*, o que só vem demonstrar que a empresa é muito boa e que é reconhecida pelo cliente como uma empresa boa.” (A, Su, T8)

Sistematizando, pode-se afirmar que a missão, a visão, a filosofia de gestão e a IEC da *Antares* se foram desenvolvendo num sentido único, do reforço das principais características que as caracterizavam em Janeiro de 2005, tendo para tal muito contribuído a evolução homogénea das variáveis macro-organizacionais ao longo dos dois anos da vida empresa.

Ao longo dos dois anos de estudo, os símbolos da identidade da *Capella* também evoluíram no sentido do reforço das características presentes em Janeiro de 2005. O enfoque na estratégia diferenciadora e o desenvolvimento de um clima de confiança (T1) facilitou a ênfase numa visão de crescimento para a empresa:

“Nós agora podemos crescer de uma forma mais sustentável, se for devagarinho, mas de uma forma organizada.” (C, R, T1)

A visão de crescimento sustentado volta a ser reforçada com a organização do trabalho e a valorização da aversão à falha (T2), que contribuíram para o desenvolvimento de uma imagem séria da empresa:

“Agora (com o processo de certificação) está tudo escrito. E eu posso avaliar se foi feito dentro do prazo ou não (...). Agora sim, eu acho que podemos crescer melhor, de uma forma mais sustentada.” (C, R, T2)

“Não há falhas aqui dentro (...). Temos uma imagem mais séria junto do cliente.” (C, S, T2)

O clima de confiança que se gerou na empresa, em consequência do encerramento do maior concorrente (T3), introduziu uma imagem de maior profissionalismo:

“Somos muito bons, não há dúvida! Os clientes vêm dar-nos os parabéns e dizer que somos os maiores! (...). Ganhámos muito com isso, porque os clientes que aí vêm, vêm-nos como mais profissionais.” (C, D, T3)

A especialização funcional do trabalho aliada a um clima de maior boa-disposição (T4), contribuiu para o desenvolvimento de uma visão de crescimento sustentado e da imagem da *Capella* como uma empresa com melhor capacidade de resposta junto dos clientes:

“ [Desde a entrada de Mário] Estamos a crescer. Mas, atenção que isto foi premeditado (...). Eu sempre tive a ideia de crescer de forma sustentada.” (C, R, T4)

“ [Desde a entrada de Mário] Agora somos mais rápidos. E os nossos clientes reconhecem isso.” (C, S, T4)

O desenvolvimento de uma aversão à falha no seio da *Capella* conjugada com uma diminuição da confiança na equipa (T5) contribuiu para uma ênfase na qualidade do serviço prestado:

“ [Desde a divergência de preços] Eh pá, nós errámos, mas temos que ir em frente e evitar que isto volte a acontecer. Por isso, eu estou sempre a lembrá-los que temos que olhar para a nossa qualidade acima de tudo.” (C, R, T5)

O enfoque na estratégia de diferenciação, com o lançamento da marca própria, que foi acompanhada de um aumento da confiança na equipa (T8), colocou a ênfase numa visão de notoriedade, reforçando, a filosofia de qualidade e uma imagem de inovação da empresa. Foi o reconhecimento de que a empresa podia chegar mais longe e ser percebida como uma empresa inovadora:

“Nós podemos conseguir mais, nós podemos ser verdadeiramente uma empresa com notoriedade no mercado.” (C, R, T8)

“O que eu quis fazer com esta marca foi também construir qualidade. Sim, porque os produtos que estão com a nossa marca são melhores que esses que andam para aí.” (C, R, T8)

“ [Depois do lançamento da marca] Cá para mim, os nossos clientes vêem-nos como mais inovadores.” (C, J, T8)

Sistematizando, pode-se afirmar que para este desenvolvimento consistente da empresa muito contribuiu a homogeneidade da estratégia, estrutura, cultura, clima e mercado, que evoluiriam de uma forma estável e contínua.

Em relação à *Náíade*, não se pode afirmar que o desenvolvimento tenha decorrido de uma forma consistente. O reforço da orientação para o cliente, da parte de Jaime, e da orientação para a qualidade, da parte de Jorge e Pedro, em resultado da entrada de Cecília (T2), provocaram uma divisão em termos da missão e da visão partilhadas pelo sócio e pelos colaboradores. Enquanto Jaime enfatiza a oferta de um serviço com mais-valias para o cliente, Pedro e Cecília salientam a qualidade do serviço prestado. Jorge, por sua vez, prefere realçar a rapidez com que os trabalhos são executados:

“O nosso objectivo é ajudar as pessoas a alcançarem o que pretendem, um serviço com mais-valias.” (N, J, T2)

“Eu acho que nós existimos para fazer projectos gráficos, projectos com qualidade.” (N, C, T2)

“Mais importante do que crescer é continuar a apostar na qualidade do serviço. Isso é que é verdadeiramente importante. Portanto, para o futuro, eu quero melhorar a qualidade do serviço.” (N, J, T2)

“Gostava que a empresa crescesse e que tivéssemos mais pessoas, mais clientes, mais espaço e que tivéssemos mais tempo para discutir as coisas e estudar cada projecto.” (N, P, T2)

“Nós aqui temos que fazer as coisas muito depressa. E, portanto a nossa missão baseia-se na rapidez, em fazer rapidamente os trabalhos que nos pedem.” (N, Jr, T2)

A diminuição da autonomia, aliada à emergência dos valores sacrifício pessoal e orientação para a punição, entre os colaboradores, e de um clima de frieza e distanciamento (T5), introduziu mudanças na missão e na filosofia de gestão. Os colaboradores começaram a considerar que a empresa existia para satisfazer as necessidades de Jaime. Já Jaime introduziu alterações à forma como geria a empresa, partilhando da filosofia de que os colaboradores devem obediência ao patrão.

“O Jaime é que manda e o Jaime é que sabe tudo aqui. Esta empresa é o Jaime. A missão é servir as necessidades do Jaime. Quando ele se fartar, a empresa fecha.” (N, Jr, T5)

“Tenho vindo a mudar a minha forma de gerir a empresa. Quem manda aqui sou eu e eu é que tenho que mandar E eles têm mais é que me obedecer. E assim é que tem que ser para uma empresa ser produtiva: os empregados obedecerem aos patrões.” (N, J, T5)

Estas mudanças foram-se agravando, gerando um clima de stress na empresa (T6), o que levou ao desenvolvimento de uma imagem de confusão em relação à empresa:

“ Os clientes vêem que isto aqui é uma desorganização pegada.” (N, Jr, T6)

“Desde que o Jorge ficou de baixa que a empresa ficou mais desorganizada. E os clientes notam isso.” (N, P, T6)

Só com o aumento da organização do trabalho e com a percepção de um clima de segurança (T8), volta a ser frisada uma visão de qualidade para a empresa, passando a imagem externa a acentuar numa imagem de qualidade:

“Houve muita confusão, mas eu acho que os clientes nos voltaram a ver como uma empresa de qualidade.” (N, P, T8)

“Ahh... sim, tudo o que sai daqui sai com qualidade e isso vê-se.” (N, J, T8)

A orientação para a rapidez leva ao germinar de uma imagem da *Náíade* como uma empresa rápida:

“Esta preocupação com o sermos rápidos está a passar lá para fora.” (P,)

Sistematizando, verifica-se que os símbolos da identidade da *Náíade* não se desenvolveram de forma consistente ao longo dos dois anos de estudo. Para além da

empresa denotar divergências em relação à missão e visão logo no início do estudo, estas divergências foram-se agravando ao longo do tempo. A própria filosofia da empresa também foi modificada, em função das mudanças organizacionais que entretanto foram surgindo. Estas mudanças divergentes nos símbolos da identidade podem ser explicadas, em grande medida, pela heterogeneidade da cultura e do clima que entretanto mergulharam a empresa.

Em *Proteus* também se denota um crescimento pouco consistente dos símbolos da identidade. A heterogeneidade de valores (T1) pode ter contribuído para as divergências encontradas em termos da missão, visão e imagem da empresa, divergências estas que perduraram para além do alargamento do leque de produtos oferecidos e da reorganização do trabalho (T2). A missão é, assim, perspectivada de três formas distintas, sendo que ambos os sócios partilham da mesma ideia de missão:

“Nós somos um *adviser*, primeiro que tudo somos uma empresa independente. Nós não temos como objectivo vender nada em particular a não ser conselhos. E esta noção tem-se instalado agora mais, desde que nós apostamos numa lógica integrada.” (P, P, T2)

“O que a empresa faz é satisfazer os clientes, manter os clientes bem.” (P, J, T2)

“O nosso objectivo é dar resposta aos problemas do cliente. As outras empresas vão ao cliente mostrar as tecnologias que têm. Nós não. Nós vamos perceber qual é o problema do cliente, para melhor resolvermos esse problema.” (P, L, T2)

As similaridades entre os sócios tende a assentar na homogeneidade em relação à estratégia e às condições de mercado em que a empresa se insere:

“Fazemos algo que é único, que as outras empresas que actuam no mercado não fazem. É neste sentido que eu digo que temos como missão ser um *adviser* dos nossos clientes.” (P, P, T2)

“Nós actuamos como um *trust adviser* junto dos nosso clientes (...). E posso dizer que esta nossa postura se deve muito ao facto de nós estarmos a oferecer um conjunto de serviços (...) que é único e totalmente diferenciado (...).” (P, N, T2)

A visão também é motivo de discórdia com os sócios a idealizarem a geração de valor e Luís a necessidade de crescimento da empresa:

“Nós transformamos o nosso *know how* em valor. As outras empresas não são capazes de criar valor para os clientes.” (P, P, T1)

“Estamos mal. O importante é fazer a empresa crescer.” (P, L, T1)

Estas divergências também estão patentes na imagem externa da empresa, nomeadamente da parte dos sócios: sendo apontada como coerente e ética da parte de Nuno, e rigorosa por Paulo. Esta diferenciação em termos de imagem espelha a divergência das filosofias de gestão dos dois sócios, empenhando-se Nuno na concretização de consciência social e Paulo numa aprendizagem contínua. Esta divergência de filosofias está enraizada na divergência de valores partilhados, salientando Nuno a dimensão humana e Paulo a excelência e a orientação para o cliente:

“Os nossos valores assentam muito na pessoa humana e na integridade (...). É muito esta a minha forma de ver a gestão, não é, que está muito na ideia da consciência social, que já falei.” (P, N, T1)

“Estamos sempre a aprender. Essa é a minha forma de ver o negócio.” (P, P, T1)

A redefinição dos papéis dentro da empresa (T5) torna a equipa da *Proteus* mais uniformizada em relação à missão, visão e filosofia de gestão, uma vez que a perspectiva de Nuno desaparece. Ainda assim, tendem a predominar na empresa três ideias de missão – *Proteus* como *trust adviser*, capacidade de resolução de problemas e foco no cliente – e duas visões distintas - geração de valor e crescimento da empresa.

O clima de entusiasmo (T8), assim como a homogeneidade em torno do valor da excelência, gerou uma homogeneidade em termos da imagem externa da empresa, assente na credibilidade e na geração de valor:

“Acho que os clientes têm uma opinião cada vez mais favorável de nós (...). Vêm-nos como uma empresa credível.” (P, J, T8)

Sistematizando, pode-se resumir o desenvolvimento da *Proteus* em dois momentos distintos: um primeiro momento de evolução divergente em termos da missão, visão, filosofia de gestão e IEC, e um segundo momento, após a redefinição dos papéis internos e da concessão de mais autonomia aos colaboradores, de um desenvolvimento da empresa no sentido de uma maior convergência em termos dos símbolos da

identidade. Para as divergências do primeiro momento, muito contribuíram as ideias de Nuno, cuja presença introduzia nuances em termos de estrutura e cultura da empresa.

Em relação a *Triton*, verifica-se que a empresa também não se desenvolveu de forma consistente. Em resultado da partilha de valores como a mutabilidade, a equipa não parece deter uma missão clara sobre a empresa, começando por José, que considera que a empresa vai existindo em função dos projectos que surgem:

“Nós somos muito mutáveis. A missão neste momento é muito difícil de definir. É o que os clientes pedem. Se pedem uma coisa vamos por aí, se vem outro cliente e pede outra coisa, vamos por ali.” (T, J, T1)

Esta divergência acompanha a visão – virada para o crescimento e para a afirmação da empresa como uma referência no mercado – e a filosofia de gestão, caindo a empresa exactamente na aplicação do que José não pretende para a empresa – dependência dos fundos comunitários:

“É verdade, estamos a concorrer aos fundos. É assim a vida (...). Nós tentámos ir por outros meios, mas não deu. Tivemos que ir aos fundos, é um facto.” (T, J, T1)

Com o alargamento do foco de acção da empresa – que passa a realizar projectos para além da sua área de especialidade - e o reforço da mutabilidade (T6), em detrimento do foco e da união, a missão da empresa é assumida como ainda mais variável, passando José a defender uma filosofia de mudança, de contingência:

“É assim, não temos clientes, temos que ir à luta (...). A minha filosofia é esta: se não estamos a vender, é porque não estamos a oferecer o que o cliente procura. Portanto, só temos uma hipótese aqui, que é mudar, adequarmo-nos ao que o cliente quer.” (T, J, T6)

Esta variabilidade de valores e de foco de acção provoca, ainda, o desenvolvimento de uma imagem de desorganização, na perspectiva de Cláudia, embora José continue a partilhar de uma imagem positiva:

“Temos recebido um *feedback* muito positivo dos nossos clientes (...). Por isso, eu acho que a nossa imagem é positiva.” (T, J, T6)

“Os outros vêem-nos como uma empresa muito desorganizada (...). Fazemos de tudo, ora desenvolvimento de competências para idosos (...) até filmes nós já fizemos (...). As outras

empresas não nos vêem como uma empresa de formação. Vêem-nos como uma empresa “faz tudo”, uma empresa muito desorganizada.” (T, C, T6)

Com o estreitamento do foco de acção e com o reforço do foco como valor (T8), assiste-se a um estreitamento da missão da *Triton* para a formação e os recursos didácticos. Ainda assim, os sócios continuam a divergir quanto à visão – crescimento ou afirmação como uma empresa de referência:

“Vêm aí uma série de projectos. E é disto que nós precisamos: de crescer.” (T, J, T8)

“Estamos muito mais focados naquilo que realmente interessa (...). Já podemos aspirar a ser uma empresa de referência na área da formação e dos recursos didácticos.” (T, C, T8)

A imagem da empresa permanece divergente, continuando José a considerá-la positiva e Cláudia, ainda desorganizada.

Sistematizando, pode-se afirmar que o desenvolvimento dos símbolos da identidade da *Triton* não decorreu de forma consistente, muito em virtude da variedade de posições estratégicas e de valores que a empresa foi assumindo ao longo dos dois anos de estudo.

Em conclusão, pode-se afirmar que, em relação ao desenvolvimento dos símbolos da identidade organizacional, duas tendências parecem separar as empresas com elevado crescimento das empresas de crescimento modesto. Em primeiro lugar, na *Sirius*, *Antares* e *Capella*, ao contrário do que sucede na *Náiade*, *Proteus* e *Triton*, a missão, visão, filosofia de gestão e imagem externa construída desenvolvem-se de forma consistente entre Janeiro de 2005 e Janeiro de 2007. Na *Náiade*, *Proteus* e *Triton*, para além de terem ocorrido alterações no curso de desenvolvimento dos símbolos identitários – como no caso da *Náiade*, onde se alterou a filosofia de gestão, ou da *Triton*, onde se modificou a missão – emergiram divergências entre a equipa, que perduraram todo o tempo do estudo.

Neste sentido, pode-se concluir que os símbolos da identidade se desenvolvem na continuidade das características apresentadas, i.e., de forma consistente no caso das empresas de elevado crescimento, e no sentido do aprofundamento das divergências já

presentes em Janeiro de 2005, no caso das empresas de crescimento modesto. Estas divergências no desenvolvimento dos símbolos da identidade podem ser explicadas com base na heterogeneidade das características macro-organizacionais, nomeadamente na cultura e no clima, que definem a empresa ao longo dos dois anos de estudo.

Segue-se a análise das mudanças sofridas pela identidade organizacional ideal e real. Em primeiro lugar, são apresentadas as características da identidade ideal em dois momentos no tempo: no momento da fundação da empresa e durante o segundo ano de actividade da empresa, variando em função do mês de entrada dos novos elementos na organização. Em seguida, apresentam-se as mudanças que as características identitárias sofreram ao longo dos dois anos de desenvolvimento das empresas, em resultado das mudanças organizacionais.

Com base nestas duas meta-matrizes, apresentam-se duas análises: começa-se por discutir a evolução das características da identidade ao longo do tempo, concluindo-se acerca da existência, ou não, de uma identidade organizacional. Em seguida, compara-se a identidade organizacional com as características idealizadas.

6.2.3.5. Pós-Arranque: Mudanças na Identidade Ideal e Real

<i>Mudanças na Identidade Organizacional Ideal</i>			
		Ano 0: Fundação da empresa	Ano 2: Segundo ano da empresa
<i>Sirius</i>	Manuel	Abrangente, inovadora, rigorosa.	Abrangente, inovadora, rigorosa.
	Paulo	Abrangente, rigorosa.	Abrangente, rigorosa.
	José	Rigorosa	Especialista, rigorosa.
	Miguel	Abrangente, especialista	Abrangente, especialista.
	Nuno	Inovadora	Abrangente, inovadora.
	Rosa		Especialista, orientada para o cliente (Março 2005)
	Pedro		Abrangente, rigorosa (Maio 2005)
	Humberto		Rigorosa, bem sucedida (Janeiro 2006)
	Rui		Especialista, inovadora (Maio 2006)
<i>Antares</i>	Dora	Rigorosa, organizada, excelência.	Rigorosa, excelência, inovadora.
	João	Elevados padrões, rigor.	Excelência.
	Marcelo	Sólida, excelência, parceira do cliente.	Parceira do cliente.
	Sandra	Similar à IO, perfeição.	Parceira do cliente.
	Filipe	Excelência.	
	Susana	Qualidade, rigorosa.	Rigorosa, excelência.
	André	Forte, notável, profissional.	Excelência.
	Miguel		Sólida.
Mário		Excelência, inovadora.	
<i>Capella</i>	Rui	Dinâmica, séria, organizada, capacidade rápida de resposta, sem erros.	Próxima do cliente, séria, capacidade rápida de resposta, inovadora.
	David	Próxima do cliente, séria.	Próxima do cliente, séria, capacidade rápida de resposta.
	João	Próxima do cliente, rigorosa, capacidade rápida de resposta.	Próxima do cliente, capacidade rápida de resposta, inovadora.
	Sérgio	Capacidade rápida de resposta, próxima do cliente, sem falhas.	Próxima do cliente, capacidade rápida de resposta, sem erros.
	Nuno	Capacidade de resposta, organizada.	Capacidade rápida de resposta, séria.
	Mário		Capacidade rápida de resposta, inovadora. (Novembro de 2005)
<i>Náiade</i>	Jaime	Parceira do cliente, perfeccionista.	Perfeccionista, parceira do cliente.
	Jorge	Perfeccionista, variada.	Perfeccionista, com classe.
	Pedro	Rigorosa, rápida.	Rápida, rigorosa.
	Cecília		Organizada (Maio de 2005)
	Hugo		Bem-disposta (Março de 2006)
Luis		Boa, melhor (Novembro de 2006)	
<i>Proteus</i>	Nuno	Ética, construtiva, confiável.	Ética, construtiva.
	Paulo	Coerente, inovadora, eficaz.	Inovadora, arrojada, geradora de valor.
	Joaquim	Inovadora, vanguardista.	Inovadora, eficaz.
	Gonçalo	Inovadora.	Inovadora.
Luis		Inovadora (Março de 2005)	
<i>Triton</i>	José	Flexível, atenta às oportunidades.	Flexível, profissional.
	Cláudia	Perfeccionista, disciplinada.	Focalizada, perfeccionista.
	Luísa	Estável, madura.	Madura.
	Teresa	Inovadora, dinâmica.	Inovadora.

Meta-matriz 6: Mudanças na identidade organizacional ideal das seis organizações empreendedoras

		<i>Mudanças na Identidade Organizacional Real</i>							
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
<i>Sirius</i>	Manuel	Abrangente, especialista, inovadora, <u>rigorosa</u> , orientada para o cliente.	Abrangente, inovadora.			Rigorosa.	Especialista, abrangente, Inovadora.		
	Paulo	Abrangente, especialista, inovadora, rigorosa	Abrangente.			Rigorosa.	Especialista., abrangente.		
	José	<u>Rigorosa</u> , <u>especialista</u> , ética	Abrangente.				Abrangente, Inovadora, ética.		
	Miguel	Rigorosa, <u>especialista</u> , abrangente	Abrangente, especialista.			Inovadora.	Especialista, Inovadora.		
	Nuno	Abrangente, <u>inovadora</u> , <u>orientada para o cliente</u> .	Abrangente.			Inovadora.	Especialista, Inovadora.		
	Rosa	Especialista, Rigorosa, Orientada para o cliente.	Abrangente, especialista.			Rigorosa.	Abrangente.		
	Pedro		Abrangente, Rigorosa, Especialista, Agressiva.			Agressiva, rigorosa.	Abrangente, especialista.		
	Humberto					Abrangente. Rigorosa.	Especialista, Inovadora.		
	Rui						Especialista, Inovadora, Abrangente.		
	Dora	Excelência, <u>rigorosa</u> , parceira do cliente.	Rigorosa, parceira do cliente.			Excelência.			Inovadora.
	João	Excelência, <u>rigorosa</u> , profissionalismo.	Confiante, parceira do cliente.	Rigorosa, Excelência.		Rigorosa.			Excelência.

<i>Antares</i>	Marcelo	Excelência, parceira do cliente, <u>rigorosa</u> .	Credível, parceira do cliente.			Parceira do cliente.			
	Sandra	Excelência, relação com o cliente, rigorosa.	Abrangente.			Orientada para o cliente.			Madura.
	Filipe	Excelência, rigorosa, relação com o cliente.							
	Susana	Perfeita, <u>rigorosa</u> , organizada.	Rigorosa, abrangente.			Excelência.			Organizada, excelência.
	André	Parceira do cliente, excelência, rigorosa.	Parceira do cliente.	Organizada.		Parceira do cliente.		Excelência.	Excelência.
	Miguel	<u>Rigorosa</u> .	Menos competitiva, abrangente.			Parceira do cliente.			
	Mário			Excelência; Rigorosa; Parceira do cliente.		Excelência.			Inovadora, excelência.
<i>Capella</i>	Rui	Capacidade rápida de resposta, rigorosa, honesta, sem erros, próxima do cliente.	Séria, Menos erros.		Capacidade de resposta.	Menos erros.			Próxima do cliente, inovadora.
	David	Transparente, parceira, <u>próxima do cliente</u> , inovadora, capacidade rápida de resposta.	Menos erros.	Séria.	Capacidade de resposta.	Menos erros.			Mais próxima do cliente.
	João	Próxima do cliente, capacidade rápida de resposta, rigorosa, sem erros.	Menos erros.	Séria.	Capacidade de resposta.	Menos erros.			Mais inovadora.
	Sérgio	Capacidade rápida de resposta, séria, <u>próxima do cliente</u> , sem erros.	Séria, menos erros.			Menos erros.			Mais próxima do cliente.

	Nuno	Capacidade rápida de resposta, <u>próxima do cliente</u> , organizada.	Séria.		Capacidade de resposta.				Mais próxima do cliente.
	Mário				Séria, capacidade rápida de resposta.				Mais inovadora.
<i>Náiade</i>	Jaime	Parceira do cliente, perfeccionista.	Organizada, Perfeccionista.	Perfeccionista.		Parceira do cliente, séria, justa, rápida.	Séria, justa.		Perfeccionista, <u>rápida</u> .
	Jorge	Rápida, <u>mártir</u> , orientada para a qualidade.	Rápida.	Mártir.		Agressiva, crucificada.			
	Pedro	Rigorosa, <u>desenrascada</u> .	Organizada, rigorosa.	Desenrascada.		Agressiva, autoritária.	Agressiva, Tensa, autoritária.		Próxima, rápida.
	Cecília		Desorganizada, frenética.			Organizada, agressiva.	Agressiva, tensa.		Calma, rápida.
	Hugo					Efícaz, rápida na entrega, rigorosa.	Agressiva, Autoritária, tensa.		Calma, rápida.
	Luis								Desorganizada, agitada.
<i>Proteus</i>	Nuno	Ética, transparente, igualitária, desenvolvimentista, <u>profissional</u> .	Incompreendida, Frustrada.						
	Paulo	<u>Congruente</u> , transparente, arrojada, desenvolvimentista.	Congruente.			Desenvolvimentista, arrojada.			Reconhecida no mercado.
	Joaquim	Proactiva, <u>inovadora</u> , empreendedora, próxima do cliente, sólida.	Iovadora			Proactiva, próxima do cliente.			Sólida.

	Gonçalo	Proactiva, inovadora.							
	Luis	Inovadora, Proactiva.				Poactiva.			Sólida.
<i>Triton</i>	José	<u>Profissional</u> , flexível.					Flexível.	Flexível, atenta a novas oportunidades.	Profissional.
	Cláudia	<u>Inovadora</u> , trapalhona, lenta, focalizada.					Dispersa, trapalhona.	Dispersa.	Focalizada, Perdida.
	Lúisa	Flexível, stressada, profissional, madura.					Imatura.		Madura.
	Teresa	<u>Inovadora</u> .					Dinâmica.		

Meta-matriz 7: Mudanças na identidade organizacional das seis organizações empreendedoras ao longo dos dois anos de estudo

Da análise da meta-matriz 7 denota-se, em Janeiro de 2005, a convergência das respostas da equipa da *Sirius* em torno de quatro características identitárias – (1) abrangente, na medida em que oferece uma oferta global de produtos financeiros; (2) especialista na área financeira; (3) rigorosa, debatendo-se pela execução séria e cuidadosa do seu trabalho; e (4) inovadora, apresentando soluções novas e originais para a resolução dos problemas dos clientes.

Mais, são estas quatro características que vão sendo reforçadas ao longo dos dois anos de percurso da empresa, tanto pelos sócios como pelos colaboradores, o que leva a concluir que estas quatro características constituem a identidade organizacional da *Sirius*. Em resultado de uma visão assente no crescimento da oferta global e de uma IEC abrangente (T2), os sócios e colaboradores da *Sirius* são unânimes em considerar que ocorre um reforço da característica “abrangente”:

“Os clientes vêem-nos como uma empresa abrangente. E de facto, nós oferecemos uma panóplia vasta de serviços financeiros.” (S, J, T2)

“Era isto que eu ambicionava desde cedo: oferecer uma gama vasta de produtos financeiros. E finalmente consegui.” (S, M, T2)

Esta característica volta a ser reforçada com a visão do alargamento da oferta global de produtos oferecidos aos clientes (T6). Durante esta fase, também se denota o reforço das características “especialista” e “inovadora”, em consequência do desenvolvimento da visão da *Sirius* como uma empresa de referência no mercado financeiro e de uma IEC inovadora e de sucesso:

“Eu queria que esta empresa fosse uma especialista na área financeira (...) e é isso que ela é neste momento.” (S, P, T6)

“Lá fora as pessoas reconhecem que nós somos uma empresa inovadora (...)” (S, M, T6)

O rigor é reforçado em consequência do desenvolvimento de uma IEC mais rigorosa:

“ [Depois da entrada de Humberto] O facto de termos mais pessoas, faz-nos ter mais tempo para fazer as coisas e as coisas saem melhor (...) e isso traduz-se em mais rigor para o cliente. E isto é uma bola de neve, porque nos torna mais rigorosos de facto.” (S, Pe, T5)

Em síntese, pode-se considerar que durante os dois anos de estudo a identidade organizacional da *Sirius* se caracterizava como abrangente, especialista, rigorosa e inovadora. Seguem-se os exemplos comportamentais de cada uma destas características.

A característica “abrangente” está patente na seguinte afirmação:

“O tradicional é fazer o que as empresas concorrentes à *Sirius* fazem: é somente oferecerem o mercado de ações. É o tradicional corrector que o que oferece é a execução das ações e a liquidação das operações e a custódia dessas operações. Nós aparecemos com um conjunto de serviços bem mais alargados: nas ações, com cotações de mercados internacionais on-line, nas obrigações, com dívida pública e dívida privada, nos derivados, com mercados organizados e mercados opc, nos monetários.” (S, M, T1)

“Esta empresa tem um rol muito vasto e completo de áreas de negócio. Por exemplo, eu já conheço muito bem os seus clientes, e eles também já partilham comigo os problemas por que passam e que ultrapassam a área das obrigações. E claro, eu tento-os encaminhar para o colega mais indicado (...). E eles (clientes) falam comigo já nesse sentido de eu os encaminhar.” (S, Mi, T1)

A *Sirius* é uma empresa “especialista” na área financeira:

“Todas as pessoas aqui na empresa têm um imenso domínio da área financeira e isso reflecte-se em todos os trabalhos que executamos para o cliente. Revelam um *know how* muito específico da área financeira (...) quando os clientes se deparam com problemas complicadíssimos na área financeira, é a nós que eles recorrem.” (S, P, T1)

“Noutro dia tive aí um cliente que veio ter comigo com um problema complicadíssimo. Queria comprar um sem número de ações de uma instituição com pouco valor no mercado, mas não conseguia justificar perante os accionistas a pertinência dessa compra (...). Bem, lá o consegui ajudar (...). Depois ele agradeceu-me (...) fomos jantar e ele proferiu um elogio daqueles (...) disse-me que me considerava, a mim e a outros colegas da empresa, os maiores profissionais financeiros do nosso país.” (S, J, T1)

A característica “rigorosa” depreende-se do exemplo:

“Tudo o que fazemos, fazemos bem. Por exemplo, um bom índice que demonstra este nosso rigor é o número de notas de crédito. As notas de crédito são feitas quando as facturas são mal feitas, que houve reclamações. E eu posso dizer que ao longo da nossa existência, fizemos uma nota de crédito por erro até hoje!” (S, P, T1)

“Aqui não há um único erro. É tudo feito com muito cuidado (...). Todas as nossas conversas são gravadas e são ouvidas mais tarde para confirmarmos exactamente o valor de compra ou venda de cada ação, e apuramos o valor até ao cêntimo. Não deixamos escapar nada.” (S, J, T1)

Também a característica “inovadora” qualifica a *Sirius*:

“Criámos agora um produto financeiro novíssimo, que resultou de um acordo que estabelecemos com uma ONG, em que cada vez que um cliente subscreve esse produto, a ONG ganha uma parte.” (S, M, T1)

“Estive mais tarde com um colega meu, que é também meu amigo e que trabalha na concorrência, que me elogiou imenso. Disse que ficou muito impressionado com o produto. E até me disse, em tom de brincadeira, claro: “eh pá, como é que conseguiste criar aquele produto? Foi mesmo na *mouche*!” (S, N, T1)

Comparando estas características com as idealizadas no ano de função da empresa e no segundo ano de actividade, denota-se um reforço das quatro características que definem a identidade organizacional, o que revela que a *Sirius* evoluiu no sentido desejado pelos seus membros.

Em relação a *Antares*, verifica-se que em Janeiro de 2005, das respostas dos sócios e colaboradores, três características sobressaem como definidoras desta empresa: (1) excelência - espelha os elevados padrões de desempenho na realização dos projectos – (2) rigorosa – patente na precisão que a equipa deposita nos projectos que executa, procurando rever todos os trabalhos, com o intuito de apresentar um trabalho final preciso e sem erros – e (3) parceira do cliente - trabalhando em função das necessidades do cliente.

São precisamente estas as três características que vão sendo reforçadas ao longo dos dois anos de desenvolvimento da empresa, pelos sócios e colaboradores, o que torna evidente que estas são as três características da identidade organizacional da *Antares*. Em consequência da ênfase numa filosofia orientada para a qualidade do serviço e de uma imagem externa de rigor (T1), a equipa da *Antares* vê a sua empresa como rigorosa:

“A nossa preocupação com o rigor está presente na nossa prática do dia-a-dia. E isso tem muito a ver com a nossa política interna de qualidade.” (A, J, T1)

O realce da filosofia assente na qualidade de serviço e na abrangência dos serviços prestados, aliada a uma visão de crescimento em volume de negócios e de clientes (T2), leva a equipa a caracterizar a *Antares* como uma empresa parceira do cliente:

“Oferecemos cada vez mais serviços aos nossos clientes. E isso torna-nos mais próximos deles, não é, somos capazes de responder cada vez melhor ao pedido dos nossos clientes.” (A, D, T2)

A oferta de um serviço com mais valias para o cliente, a ênfase na qualidade do serviço prestado e numa imagem de excelência (T5), vêm reforçar a excelência do trabalho

realizado pela *Antares*. Também a característica “parceira do cliente” saiu reforçada com a aposta numa política de qualidade, o desenvolvimento de uma visão de crescimento para a empresa e uma imagem da empresa como parceira do cliente:

“Acho que andamos todos preocupados com a qualidade e em fazer um trabalho bem feito, um trabalho de excelência. E isso deve-se muito a esta política de qualidade que a Dora, o João e o Marcelo fazem questão de implementar e de vincar.” (A, Su, T5)

“Nós ambicionamos crescer mais, e isso não só é possível, como eu estou em crer que vai acontecer (...). Nós saímos-nos muito bem com o cliente.” (A, M, T5)

O reforço na qualidade de serviço (T8) e de uma imagem de excelência vêm fazer sobressair as características de excelência da *Antares*:

“ [Depois da entrada de Mário] Temos vindo a apostar na qualidade, metendo mais pessoas no quadro, estabelecendo processos e procedimentos de qualidade. E isso passa para a nossa prática do dia-a-dia, estamos cada vez melhores no trabalho que fazemos.” (A, J, T8)

Analisando o desenvolvimento da identidade organizacional da *Antares* ao longo dos dois anos de estudo, pode-se afirmar que esta empresa tem uma identidade organizacional, partilhada por toda a equipa, baseada em três características: rigorosa, excelência e parceira dos clientes. Segue-se uma breve descrição comportamental de cada uma destas características.

A *Antares* é uma empresa rigorosa, tal como evidente pelos exemplos:

“Está a ver estes processos todos? São todos projectos que já estão feitos, mas que eu quero rever, para ficar tudo direitinho, sem nenhum erro. É assim que trabalhamos na *Antares*.” (A, J, T1)

“Eu antes de entregar qualquer relatório, leio o relatório todo pelo menos mais uma vez, para ter a certeza que as coisas estão bem feitas.” (A, S, T1)

A excelência está patente nos exemplos:

“A excelência é a nossa marca. Todos nós temos que nos pautar pela qualidade das soluções que apresentamos aos nossos clientes. Por exemplo, eu ao Filipe e ao Miguel apenas dou um decreto-lei relacionado com um dado problema de qualidade do ar. A seguir, eu espero que eles vão procurar mais legislação para propor as medidas correctivas mais eficazes para o cliente. E é isso que eles fazem.” (A, J, T1)

“Por exemplo, o João, me confronta com um problema de qualidade do ar de um determinado cliente, dá-me também um decreto-lei sobre esse problema. E depois, fica à espera que eu vá procurar mais legislação sobre o problema, o que, claro, me vai permitir chegar a uma solução melhor para o cliente. E é isso que eu faço, claro.” (A, F, T1)

A característica “parceira do cliente” é visível pelos exemplos:

“As outras consultoras não estabelecem relação nenhuma com o cliente. Entregam os manuais e quase “agora amanhem-se”. Também põem consultores com pouca experiência, a quem não se pode perguntar nada. Nós não. Nós procuramos estabelecer uma relação com o cliente, conhecer as suas necessidades, apresentar a legislação e, a partir daí, expôr as melhores soluções possíveis para ele (o cliente). Mas tudo isto é feito tim-tim por tim-tim. Nós explicamos tudo, tudo ao cliente.” (A, D, T1)

“Eu tenho sempre que ter em atenção o cliente. Por exemplo, eu não posso apenas chegar à empresa, resolver o problema, cumprimentar o cliente e ir-me embora. Tenho que ir falando com o cliente, ir explicando o que estou a fazer e porque é que estou a seguir esta ou aquela opção e assegurar-me que o cliente está a compreender bem o que estou a fazer.” (A, A, T1)

Quando se comparam as características da identidade da *Antares* com a identidade idealizada pelos seus membros denota-se uma convergência entre ambas as respostas, voltando a emergir o rigor, a excelência e a parceria com os clientes. Deste modo, pode-se afirmar que a *Antares* tem caminhado no sentido desejado pela equipa.

Da comparação entre as respostas dos sócios e dos colaboradores em Janeiro de 2005 verifica-se que emergem quatro características comuns: (1) próxima do cliente – procurando perceber os cliente atender às suas necessidades – (2) capacidade rápida de resposta – patente na entrega célere dos produtos aos clientes – (3) séria/ rigorosa – que se preocupa com a oferta das soluções exactas que o cliente necessita – e (4) sem erros – centrada na execução de um trabalho, sem falhas.

Analisando a evolução da empresa ao longo dos dois anos de estudo, verifica-se que estas são as quatro características que tendem a ser comumente partilhadas ao longo do tempo, o que evidencia que são estas as quatro características que constituem a identidade organizacional.

Do reforço da filosofia assente na qualidade do serviço prestado e de uma visão de crescimento sustentado (T1), a equipa esforça-se por compreender melhor o pedido do cliente e ir de encontro às suas necessidades:

“Estamos a crescer bem, de forma sustentada. E isso vê-se no atendimento que prestamos aos nossos clientes.” (C, R, T1)

A partilha de uma IEC séria (T2), fruto de um foco na qualidade do serviço e da organização do trabalho, leva a equipa da *Capella* a perceber a sua empresa como mais séria e capaz de desenvolver um trabalho com menos erros:

“Os clientes vêem que nós somos sérios. E nós somos de facto.” (C, S, T2)

Fruto de uma visão assente no crescimento sustentado e da partilha de uma imagem da *Capella* como uma empresa de rápida capacidade de resposta (T4), a sua equipa reforçou a ideia de que a *Capella* era extremamente rápida na entrega dos produtos aos seus clientes:

“Eh pá somos muito rápidos na entrega. Se o cliente pede hoje um equipamento xpto, eu amanhã já o consigo arranjar (...). E os clientes dizem-me que um dos nossos pontos a favor é sermos muito rápidos.” (C, R, T4)

A ênfase na qualidade do serviço (T5) despoletou a “luta” da equipa a falhas de desempenho, o que levou a que todos percepcionassem o resultado final como contendo menos erros:

“Andamos todos com uma aversão às falhas (...). Fazemos tudo para não errar, para não falhar. Claro que o resultado tem saído melhor.” (C, J, T5)

A proximidade ao cliente volta a ser reforçada em consequência de uma ênfase na qualidade e numa visão de notoriedade no mercado (T8):

“ [Depois da criação da marca própria] O que eu sinto, é que vamos ser capazes de crescer melhor, com uma marca nossa. E isso aumenta a nossa imagem no mercado (...). E a nossa marca tem muitas vantagens em relação às outras: é que nós criamos produtos que levam em conta aquilo que os nossos clientes procuram.” (C, R, T8)

Sintetizando, pode-se referir que a identidade organizacional da *Capella* apresenta as quatro características - próxima do cliente, capacidade rápida de resposta, séria/ rigorosa e sem erros – tal como pode ser evidenciado pelos exemplos.

A característica “próxima do cliente” define a *Capella*, tal como se pode inferir pelo exemplo:

“Nós não somos como as outras empresas de informática que andam para aí, que atendem as pessoas ao balcão e vendem qualquer produto, sem qualquer explicação. Nós somos diferentes. Nós temos uma maior proximidade com o cliente, queremos oferecer as melhores soluções que se adequam a ele (...).” (C, D, T1)

“Eu costumo falar sempre com os meus clientes. Pergunto-lhes como é que correu o fim-de-semana, falamos de futebol. É importante para conhecer melhor o cliente (...).” (C, S, T1)

Os próximos exemplos evidenciam a capacidade rápida de resposta:

“Com qualquer cliente, se ele pedir um orçamento hoje, nós damos-lhe amanhã (...) e se temos que fazer uma entrega para um determinado dia, a entrega chega mesmo nesse dia (...)” (C, R, T1)

“Aqui as reparações, as montagens, as entregas, é tudo de um dia para o outro.” (C, N, T1)

A forma séria e rigorosa como a *Capella* trabalha está patente nos exemplos:

“É essencial perceber muito bem o que é que o cliente precisa, para oferecermos a solução mais adequada para aquilo que ele precisa.” (C, D, T1)

“Quando tenho que fazer um orçamento para um cliente, vou investigar, vou ver o que é mais adequado para o cliente, para chegar à melhor solução para esse cliente, em termos de qualidade e preço. É assim que todos nós fazemos.” (C, S, T1)

A característica “sem erros” sobressai das seguintes citações:

“Eu monto as máquinas sempre com muito cuidado, sempre com atenção aos fios, e depois, a máquina não sai dali sem ser antes testada. E quando não detectamos nada, fica aí a máquina a noite inteira a ser testada. E ainda assim, há clientes que aparecem aí com avarias.” (C, J, T1)

“Quando alguém me diz, “olha preciso disto” e eu vejo que não consigo arranjar isso para hoje, eu digo logo: “não é possível para hoje, mas para amanhã é possível.”, que é para não arranjar problemas. De outra maneira, o cliente chegava cá, e não tinha as coisas, e nós já estávamos a falhar.” (C, S, T1)

Quando se comparam as características idealizadas para a *Capella*, denota-se a elevada similaridade com as características reais da empresa ao longo dos dois anos de desenvolvimento. Desta forma pode-se concluir que a *Capella* tem evoluído no sentido desejado pela equipa.

Em relação à *Náiade*, denota-se que em Janeiro de 2005 apenas uma característica é partilhada por toda a equipa - o perfeccionismo/ rigor/ orientada para a qualidade – no sentido em que todos consideram que os trabalhos finais apresentados pela empresa apresentam elevada qualidade:

“Eu às vezes recebo trabalho de outras empresas de *design*. Eu fico doido com a falta de rigor que eles têm. A ideia era o trabalho chegar aqui pronto para ser impresso por nós, mas não está em condições. Tenho que o passar ao Jorge para ele arranjar os detalhes técnicos, mas enfim, o trabalho final é que conta, e tem que sair perfeito.” (N, P, T1)

A par desta característica, os três elementos referem características distintas para definir a empresa: Jaime aponta a *Náiade* como parceira do cliente – procurando satisfazer as suas necessidades – Jorge salienta a rapidez – presente na execução dos trabalhos – e Pedro o desenrasca.

O perfeccionismo/ rigor/ orientada para a qualidade está alicerçada na partilha de uma IEC assente na qualidade de serviço e de uma missão orientada para a qualidade (T1):

“Tenho aqui uma empresa de qualidade. Também foi aquilo que eu sempre quis. Esforcei-me por isso (...).” (N, J, T1)

A rapidez emerge muito apoiada na missão que Jorge atribui à empresa: a prestação de um serviço rápido ao cliente (T1):

“Eu vejo a *Náiade* como uma empresa que tem que ser rápida, que tem que responder depressa perante os clientes. E é isso que nós fazemos.” (N, Jr, T1)

A característica “desenrascada” vem associada à forma como Pedro define a missão da empresa, que tem que apresentar qualidade, mesmo quando os colaboradores não detêm as competências essenciais para fazer um bom trabalho (T1):

“Esta é uma empresa que tem que ter qualidade (...) e muitas vezes temos aí que descalçar botas do raio (...) e temos que resolver as coisas, tem mesmo que ser, e da melhor maneira (...). Isto é verdadeiramente o desenrasca.” (N, P, T1)

Ao longo do tempo, vai-se assistindo ao reforço das divergências já existentes – Jaime vai tornando saliente as características “perfeccionismo/ rigor/ orientada para a qualidade” e “organizada”, fruto da consideração da missão da empresa orientada para a qualidade; Jorge vai reforçando a “rapidez”, com base na partilha de uma missão e visão orientadas para a rapidez e para o crescimento (T2). Pedro vai tornando saliente a organização e o rigor, aproximando-se da perspectiva de Jaime:

“Estamos cada vez melhor. Mas, não é por acaso. Eu já tinha esta ideia e tenho me esforçado por conseguir que o nosso trabalho tenha cada vez mais qualidade.” (N, J, T2)

“ [Depois da entrada de Cecília] Somos mais rápidos ainda. Também, é para isso que cá estamos.” (N, Jr, T2)

“Estamos mais organizados (...) e acho que as coisas são feitas com mais rigor.” (N, P, T2)

A partir de Janeiro de 2006 começam a denotar-se alterações significativas nas características identitárias que são reforçadas na *Náiade*. Jaime vê a empresa como parceira do cliente, séria, justa e rápida, enquanto os colaboradores avaliam a empresa como mais agressiva. Estas mudanças têm na base uma alteração significativa na filosofia de gestão – considerando Jaime que os subordinados têm que trabalhar e devem obediência às chefias – e missão – que de acordo com Jorge passou a comportar a satisfação das necessidades de Jaime (T5):

“As pessoas aqui têm que perceber que têm me obedecer (...). Isto aqui é muito justo: eu mando e eles fazem.” (N, J, T5)

“Isto está terrível. Andamos todos a toque de caixa do Jaime. Ele é que sabe, ele é que manda (...) Somos uns desgraçados aqui dentro.” (N, Jr, T5)

Esta bipolarização foi-se acentuando, só tendo melhorado no final do quarto ano de desenvolvimento da empresa, em que se assistiu a um reforço da qualidade de serviço e da necessidade de crescimento e ao desenvolvimento de uma imagem de qualidade. Ainda assim, as respostas dividem-se entre a equipa – preferindo Jaime acentuar o perfeccionismo, Pedro a proximidade, Cecília a calma e Luis a desorganização:

“Continuamos a apostar na qualidade de serviço. E é isso que temos vindo a fazer, a fazer os trabalhos com perfeição.” (N, J, T8)

“Temos é que crescer. Ainda vejo as coisas um bocado desorganizadas.” (N, L, T8)

Ainda assim, a rapidez, que tem por base uma visão de crescimento e uma imagem de rapidez, é a característica que foi enunciada por quase todos os colaboradores:

“Eu acho que temos que continuar a crescer. E depois, claro temos muito trabalho e temos que ser muito rápidos a fazer as coisas.” (N, H, T8)

Em conclusão, pode-se considerar que a característica que definia a *Náiade* em Janeiro de 2005 não é a mesma que caracteriza a empresa em Janeiro de 2007. Mais, das características que foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo, nenhuma foi comumente partilhada por toda a equipa da empresa. Neste sentido, não se pode

considerar a partilha de uma mesma identidade ao longo do tempo, mas antes de uma mesma característica em cada momento no tempo.

Comparando as características identitárias da *Náiade* em Janeiro de 2005 com as idealizadas no momento da fundação da empresa, denota-se uma sobreposição, no sentido em que a equipa também pretendia uma empresa perfeccionista/rigorosa. No entanto, enquanto a identidade ideal perdurou, esta característica não voltou a ser comumente partilhada pela equipa, dividindo-se pela “rapidez”, “bem-disposta” ou simplesmente “melhor”.

Em *Proteus* nota-se, em Janeiro de 2005, a partilha de duas identidades organizacionais distintas. Nuno e Paulo vêem a empresa como transparente e desenvolvimentista, tal como podemos verificar a partir das descrições comportamentais:

“Tivemos aí um problema nas infra-estruturas de comunicação de um cliente que não conseguíamos resolver. O problema era tão difícil, que nós tivemos que chamar cá o nosso parceiro, para ver se juntos conseguíamos resolver o problema. Enquanto isto decorria, o nosso cliente sempre esteve a par de tudo, de todas as nossas dificuldades.” (P, N, T1)

“Imagine que até já colocámos um recém-licenciado a apresentar um projecto ao presidente de uma empresa americana. Isso foi muito bom para ele.” (P, P, T1)

Joaquim e Gonçalo partilham das características proactiva e inovadora para definir a empresa onde trabalham, como se depreende dos exemplos:

“Depois de muito procurar a solução mais adequada para um cliente, sim, porque somos nós é que temos que procurar a solução mais adequada para cada cliente e não o cliente (...). Bom, mas como eu estava a contar, depois de encontrar a solução que nos pareceu mais adequada para o problema de um cliente, instalámos essa tecnologia no cliente. Só que as coisas não correram bem. Deparamo-nos com situações de rede atípicas. Bem, e falámos com o fornecedor de tempos a tempos, e com o cliente, e estudámos a situação e ao fim de 15 dias, lá resolvemos o problema. Mas, durante este tempo todo, estivemos a ver todas as alternativas possíveis. Mas, é que testámos mesmo todas as alternativas possíveis.” (P, J, T1)

“Aqui temos que andar a ver o que mais de moderno existe no mercado em termos de soluções de eficiência das redes.” (P, G, T1)

Paulo vê ainda a empresa como arrojada, que está muito próxima da inovação, e Nuno categoriza a *Proteus* como uma empresa ética:

“Somos muito arrojados (...). Cortamos com o que existe e apresentamos coisas novas.” (P, P, T1)

“A *Proteus* é uma empresa ética, que se pauta por uma conduta de grande elevação e sentido de responsabilidade ética.” (P, N, T1)

A similaridade entre os sócios tem origem na missão, que definia a empresa enquanto *trust adviser*. A separação entre os sócios, que leva Nuno a considerar a *Proteus* como uma empresa ética e Paulo como arrojada, está alicerçada na filosofia de gestão, assente na consciência social e na aprendizagem contínua:

“Nós estamos sempre a aprender (...) E é esta a filosofia que nos permite buscar sempre coisas novas e ver e procurar (...)” (P, P, T1)

Entre os colaboradores, a caracterização da empresa como proactiva e inovadora está associada à boa imagem que julgam que a empresa detém no exterior:

“Temos uma consciência social muito bem vincada (...). E isso transparece no nosso dia-a-dia. Nós somos uma empresa totalmente transparente.” (P, N, T1)

“Acho que temos uma boa imagem no exterior. E isso faz com que sejamos ainda mais inovadores.” (P, G, T1)

Ao longo dos dois anos de desenvolvimento, denota-se que as duas identidades foram sendo reforçadas. As características “transparente” e “desenvolvimentista” foram reforçadas por Paulo em consequência da partilha de uma IEC rigorosa (T1), de uma missão focalizada no cliente e de uma visão assente na necessidade de gerar valor (T5):

“Nós somos conhecido lá fora pelo nosso rigor. E de facto, nós somos uma empresa que tem imenso cuidado com a forma como trabalhamos, lidamos com o cliente. Enfim, somos uma empresa muito transparente.” (P, P, T1)

“Nós existimos para servir o cliente, e para isso não posso ser só eu na área comercial. Temos que estar todos.” (P, P, T5)

A característica “inovadora” foi sendo reforçada por Joaquim e Luis, especialmente em resultado da partilha de uma missão assente na resolução de problemas de eficiência – em que a equipa se esforça por descortinar as soluções mais inovadoras para melhorar a eficiência do cliente – e de uma IEC congruente com esta missão (T2):

“Nós procuramos melhorar a eficiência, e para isso procuramos as soluções que mais se ajustam a esses problemas e estamos a falar muitas vezes de soluções bastante inovadoras. E é nesse sentido que eu digo que nós somos uma empresa inovadora.” (P, J, T2)

A característica “proactiva” está mais associada à necessidade de crescimento e à partilha de uma missão assente na necessidade de resolver problemas (T5):

“Bom, nós temos que crescer e para isso temos que procurar as melhores soluções, ou seja, temos que ser proactivos.” (P, L, T5)

As percepções dos elementos da *Proteus* vão-se aproximando, de tal modo que em consequência da partilha de uma IEC credível e geradora de valor (T8), todos se unem em torno de uma mesma característica identitária – sólida/reconhecida no mercado:

“Somos uma empresa credível no mercado. E isso dá-nos alento para sermos ainda melhores e ainda mais conhecidos no mercado.” (P, P, T8)

“As empresas para quem nós trabalhamos já nos vêem como uma empresa que gera valor. Temos vindo a solidificar a nossa posição.” (P, J, T8)

Em conclusão, pode-se considerar que, ao longo destes dois anos de estudo, sempre estiveram presentes duas identidades na empresa: uma “transparente” e “desenvolvimentista” e uma outra “proactiva” e “inovadora”. No final do estudo, contudo, começa a delinear-se a partilha de uma identidade comum a todos os elementos da equipa.

Comparando com as características idealizadas, pode-se afirmar que, embora no momento da fundação da empresa tenham surgido divergências, no início de 2005 os elementos da *Proteus* revelam-se relativamente consensuais nas características que idealizam para a empresa. Todos desejam o desenvolvimento da *Proteus* como uma empresa “sólida/reconhecida no mercado”, o que, na perspectiva dos colaboradores, parece indicar uma congruência na evolução da empresa.

Da análise da meta-matriz 7, depreende-se que, em Janeiro de 2005, não parecem existir características identitárias comuns entre os elementos da *Triton*. O José considera a empresa flexível – capaz de realizar projectos diversificados - e profissional – apresentando projectos com qualidade. A Cláudia vê a empresa como inovadora - nos conteúdos de trabalho – trapalhona –considerando que não existe o esforço final para

apresentar um trabalho com mais qualidade - e lenta – em relação à tomada de decisão sobre o processo de realização do trabalho. Estas características estão expressas nos exemplos que se seguem:

“Começámos por fazer formação técnica, muito especializada, para o sector da cortiça. Depois, fizémos alguns projectos de consultoria de RH, de implementação de sistemas de avaliação de desempenho empresas de metalo-mecânica e agora fazemos materiais didácticos sobre gesta de conflitos de grupo para as cerâmicas (...). E até já fazemos *outdoors*. Somos muito flexíveis, não haja dúvida.” (T, J, T1)

“Trabalhamos em coisas pouco batidas, que não foram ainda exploradas por outras empresas, e nesse sentido somos uma empresa inovadora.” (T, C, T1)

Também entre as colaboradoras não parece existir consenso: Luísa vê a empresa como flexível e stressada, enquanto Teresa frisa a inovação:

“Agora estou a fazer materiais pedagógicos sobre a gestão de conflitos, em que estou a fazer jogos específicos para treinar os vários tipos de conflitos organizacionais (...). Há dois anos atrás, andava a fazer formação para supervisão de uma linha de montagem de uma empresa de cortiças (...). O trabalho aqui é mesmo muito variável. É sempre diferente. É muito flexível.” (T, L, T1)

“Agora estou envolvida na elaboração de manuais de formação. Já estive envolvida em formação *outdoor* (...). Aqui nesta empresa é assim, estamos sempre a trabalhar em projectos novos e inovadores.” (T, T, T1)

No caso dos sócios, a divergência está alicerçada na própria missão da empresa, que José entende como variável, ao passo que Cláudia a vê como focada na formação e nos serviços complementares, e na filosofia de gestão – contingente ou inovadora:

“Esta empresa existe para nós fazemos o que for preciso. E é assim que agimos.” (T, J, T1)

“Trabalhamos em coisas pouco batidas, que não foram ainda exploradas por outras empresas, e nesse sentido somos uma empresa inovadora. É muito essa também a nossa filosofia, de inovação constante.” (T, C, T1)

As percepções das colaboradoras assentam na ideia de missão da empresa, que para Luísa se baseia na satisfação das necessidades dos clientes, e para Teresa na oferta de formação e serviços complementares:

“Bem, esta empresa tem como objectivo satisfazer as necessidades dos clientes, e nesse sentido, a empresa tem que ser profissional naquilo que faz e flexível.” (T, L, T1)

“Esta é uma empresa de formação (...). E, esta ideia dos recursos didácticos não é muito vista.” (T, T, T1)

Analisando os resultados, verifica-se que, ao longo dos dois anos de estudo, cada elemento vai percebendo a *Triton* de uma forma específica: José vai vendo a empresa como flexível, atenta a novas oportunidades e profissional; Cláudia como dispersa, trapalhona e, mais tarde, focalizada; Luisa frisa a flexibilidade e a maturação e Teresa a inovação e dinamismo. Desta forma, pode-se depreender não existir uma identidade organizacional na *Triton*, prevalecendo antes identidades percebidas, i.e., visões distintas da mesma organização.

Comparando as características identitárias com as idealizadas, denota-se, uma vez mais, a existência de quatro visões distintas, pelo que não se pode concluir da existência de uma identidade ideal para a empresa. No entanto, pode-se verificar, para cada um dos elementos da equipa: a sobreposição entre as características idealizadas em 2003 e as idealizadas em 2005, em primeiro lugar, e a sobreposição entre estas e as características identitárias, em segundo lugar. Estas sobreposições parecem indiciar que, embora cada membro detenha uma visão particular da identidade, a empresa parece ter evoluído no sentido do rumo desejado por cada um.

Em tom de conclusão, denota-se duas diferenças fundamentais entre as organizações empreendedoras de elevado crescimento e as de crescimento modesto. Ao longo dos dois anos de desenvolvimento, verifica-se que nas organizações de elevado crescimento se distingue uma identidade organizacional, partilhada por todos os membros, que vai sendo reforçada consistentemente ao longo do tempo. Já nas *Náiade*, *Proteus* e *Triton* não parece existir uma identidade organizacional una e partilhada por todos, verificando-se antes a partilha de uma mesma característica em diferentes momentos (e.g. *Náiade*), a partilha de duas identidades distintas (e.g. *Proteus*) ou uma heterogeneidade de identidades percebidas (e.g. *Triton*). Este desenvolvimento

diferencial da identidade organizacional parece ter na sua génese um desenvolvimento também diferenciado dos símbolos da identidade: para o desenvolvimento de uma mesma identidade organizacional contribuiu o desenvolvimento consistente dos símbolos da identidade, comumente partilhados por toda a equipa, ao passo que nos casos em que não se desenvolveu uma identidade una se verificou um desenvolvimento inconsistente dos símbolos identitários, marcado pela proliferação de diferentes perspectivas acerca da missão, visão, filosofia de gestão e IEC entre os membros da empresa.

Em segundo lugar, denota-se que, ao contrário do que sucede nas organizações de crescimento modesto, na *Sirius*, *Antares* e *Capella* ocorre uma sobreposição entre as características idealizadas pela equipa no momento da fundação da empresa e em Janeiro de 2005, o que parece indiciar que estas empresas se foram desenvolvendo no sentido desejado pelos sócios e colaboradores. As empresas de crescimento modesto demonstram uma heterogeneidade de características partilhadas entre a equipa em algum momento no tempo (e.g. *Náiade*, *Proteus*) ou a inexistência de características consensuais em nenhum momento no tempo (e.g. *Triton*), o que reflecte a disparidade de desejos relativamente ao futuro da empresa. Paralelamente, estes resultados revelam que estas empresas nem sempre têm seguido o rumo idealizado, pelo menos na perspectiva de todos os participantes em simultâneo.

CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO

O presente estudo apresentou como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional de organizações empreendedoras de elevado crescimento e de crescimento modesto. No âmbito do empreendedorismo estratégico - onde mais importante do que criar empresas é fundar empresas capazes de crescer e gerar valor para a sociedade (Hitt et al, 2002) – os autores que se debruçam sobre o crescimento das organizações têm procurado os factores que levam a um maior desempenho, legando para segundo plano o estudo do crescimento em si (Baum & Locke, 2004; Hmieleski & Ensley, 2007). O crescimento é um processo dinâmico, que se desenrola no tempo, pelo que deve ser estudado ao longo do tempo e não em momentos esporádicos (Davidsson & Wiklund, 2000).

No entanto, mesmo os modelos que se propõem abordar as dinâmicas do crescimento organizacional ao longo do tempo (e.g. modelos do ciclo de vida), resumem o crescimento a um processo de crescente institucionalização da organização e ao aumento do número de colaboradores, não procurando explorar como estas mudanças afectam as características centrais, distintivas e duráveis da organização. E o estudo da identidade organizacional revela-se crucial, dada a influência das condições iniciais da organização no subsequente desenvolvimento da firma (e.g. Bramford et al, 2004; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), por um lado, e dadas as evidências que indicam que a identidade organizacional, uma vez construída, constitui um filtro para a interpretação dos acontecimentos que têm lugar na organização (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000), influenciando determinantemente o desempenho organizacional (e.g. Mael & Ashforth, 1992).

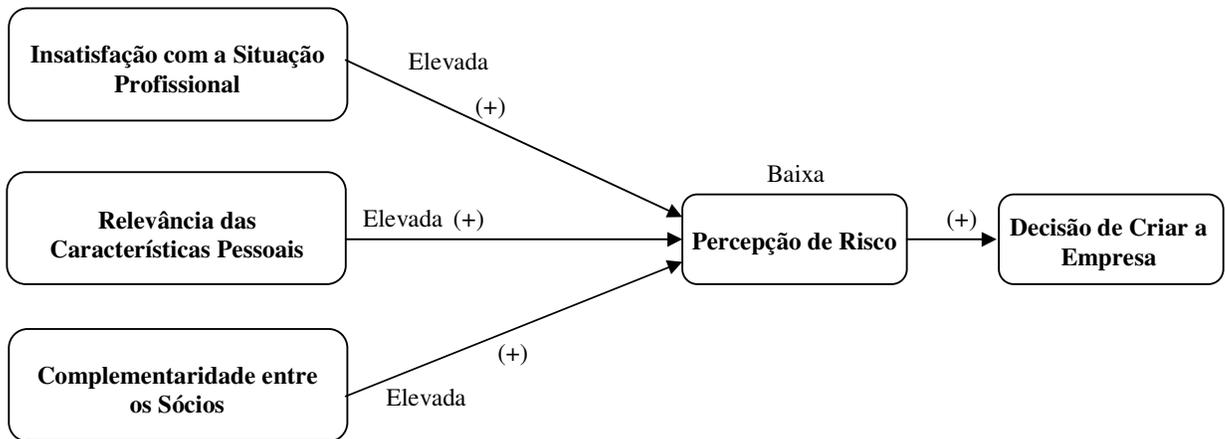
Desta forma, revela-se crucial estudar as implicações do crescimento ao longo do tempo na própria definição da organização, procurando perceber como as mudanças na organização ao longo do tempo afectam a identidade das empresas empreendedoras. Atendendo aos diferentes ritmos de crescimento das organizações empreendedoras (Spilling, 2001), importa perceber como se desenvolve a identidade organizacional nas organizações de elevado crescimento e nas organizações de crescimento mais modesto, por forma a gerar mais valor para a sociedade.

O presente estudo, ao debruçar-se sobre o crescimento das organizações empreendedoras, encara o empreendedorismo como um processo que se desenrola no tempo, desde a decisão de fundar um negócio próprio (pré-arranque), passando pela concretização do negócio propriamente dito (arranque), até ao crescimento da empresa recém-criada para além da sua constituição (pós-arranque), tal como conceptualizado por Baron (2002). A análise dos resultados vai, de igual modo, seguir esta sequência.

7.1. A Fase de Pré-arranque

Na fase de pré-arranque, o presente estudo procurou identificar os factores responsáveis pela criação de novos empreendimentos. Tal como se pode verificar pela rede causal (figura 14), três factores emergiram como explicativos da decisão empreendedora, tanto no caso das empresas de elevado crescimento, como nas empresas com crescimento modesto: as características pessoais, a insatisfação com a situação profissional e a percepção de risco. Para as empresas de elevado crescimento, um quarto factor emergiu – a complementaridade entre os sócios - como determinante para a decisão de criar um negócio próprio.

Figura 14: Rede Causal - Factores explicativos da decisão de criar uma organização empreendedora. Este modelo aplica-se a organizações de elevado crescimento. Para as organizações de crescimento modesto, o modelo não inclui a complementaridade entre os sócios.



Na fase de pré-arranque da organização empreendedora, os investigadores ao longo de mais de quarenta anos têm procurado identificar os traços que predizem a actividade empreendedora – abordagem de traços (e.g. Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese, 1999; Zhao & Seibert, 2006). Esta pesquisa tem-se revelado, contudo, pouco frutuosa, atendendo às limitações conceptuais e metodológicas da maior parte dos estudos, o que não conduziu ao alcance de um perfil uno do empreendedor (e.g. Cromie, 2000; Danjou, 2002). Estas limitações levaram os investigadores a debruçarem-se num perspectiva mais comportamental, procurando não as características do empreendedor, mas antes o que o empreendedor faz para criar e desenvolver a sua organização (e.g. Covin & Slevin, 1991; Shane & Venkataraman, 2000).

É precisamente nesta linha que o presente estudo se insere, abordando não os traços dos empreendedores, mas antes os comportamentos que estes assumiram no desenrolar da fase de pré-arranque da nova empresa. De entre estes comportamentos, destacaram-se os “contactos pessoais”, o “reconhecimento como especialista na área” ou a

“disponibilidade para aprender”. De facto, os empreendedores enfatizaram o papel da sua extensa rede de contactos para arranjar os primeiros clientes ou os colaboradores para trabalharem na empresa:

“Eu tinha muito para dar (...) trabalhei muitos anos numa consultora financeira (...). Aprendi muito (...). Sabia muito, tinha muita experiência, muitos contactos (...), sabia exactamente como as coisas se processavam (...).” (S, M, T2)

“Eu e o meu sócio tínhamos 9 ou 10 anos de experiência na área da formação e tínhamos contactos privilegiados na área. Sabíamos já tudo o que havia para saber na área da formação.” (T, J, T2)

Este resultado está em congruência com a literatura, que aponta para a importância de os empreendedores formarem e gerirem uma extensa rede de contactos para obterem os recursos que necessitam (e.g. Lopes, Cunha & Palma, 2007). Os investigadores também têm salientado o papel significativo do *know how* na criação de uma nova empresa (e.g. Aronso, 1991). Este estudo vai mais longe, ao considerar o reconhecimento dos sócios como especialistas na área onde actuam como um factor explicativo da decisão de empreender. Não basta os sócios deterem mais experiência ou conhecimentos, é necessário que tal seja reconhecido pelos próprios e pelos outros:

“O João era muito bom na qualidade do ar e o Marcelo era muito bom na segurança (...). Todos nós tínhamos potencialidades nas áreas onde desempenhávamos. Eu acreditava totalmente neles. Se eu não acreditasse, eu nunca teria ido para a frente (montar uma empresa) (...).” (A, D, T2)

O estudo em apreço revelou um outro factor explicativo da decisão de criar uma empresa pouco referenciado na literatura: a disponibilidade para aprender. Mais do que dominar uma área, o comportamento de pesquisa constante, de insatisfação com o estado do conhecimento e de reconhecimento que há muito mais para aprender são determinantes na criação de uma empresa:

“Eu acredito que a condição para o sucesso é a disponibilidade para aprender. E tenho aprendido com muitos homens, não pessoalmente, mas através de livros e artigos, histórias, programas na tv (...). Eu sempre li muito (...) cheguei a ter mais de 5 000 livros em casa.” (N, J, T2)

De facto, já alguns autores (e.g. Sexton & Upton, 1997) haviam referido que as necessidades de aprendizagem estavam presentes entre os empreendedores, especialmente nas empresas de elevado crescimento. O presente estudo veio demonstrar

que tanto nas empresas de crescimento modesto como nas empresas de elevado crescimento, os empreendedores parecem ter necessidade de estar constantemente a aprender, por forma a melhorar os seus produtos ou serviços.

Para além dos comportamentos dos empreendedores, também a insatisfação com a situação profissional parece constituir um factor explicativo do empreendedorismo. Esta influência permanece relativamente controversa, uma vez que alguns estudos têm encontrado evidência do efeito da insatisfação com o trabalho como precedente na decisão empreendedora (e.g. Cromie, 1987), enquanto outros não obtiveram um efeito significativo deste factor (e.g. Schjoedt & Shaver, 2005). Ainda assim, este estudo encontrou evidências de que os desentendimentos/ falta de envolvimento das chefias, a burocracia/baixa capacidade para tomar decisões ou a falta de oportunidades de carreira constituíram factores explicativos da decisão de fundar a própria empresa, tanto da parte dos empreendedores de elevado crescimento como dos de crescimento modesto:

“Eu trabalhei noutras empresas, e havia uma falta de transparência, de envolvimento, de responsabilização das chefias. Se eu estou a chefiar uma equipa, eu tenho que ser responsável por ela e pelo trabalho. Mas, lá não era isso que acontecia.” (P, N, T2)

“Eu não via um grande futuro naquela empresa. Não podia subir mais, porque os outros cargos eram nomeados de fora, e a rotatividade, a rotatividade era elevadíssima (...). Estavam constantemente a sair técnicos excelentes, que eram substituídos por estagiários sem experiência. Nenhuma empresa se aguenta assim muito tempo.” (A, M, T2)

Nem as características pessoais dos empreendedores (relevância das características pessoais) nem as condições contextuais anteriores (insatisfação com a situação profissional), isoladamente, surgem como suficientes para explicar a decisão de formar um nova empresa. O presente estudo vem, assim, em defesa de uma perspectiva integrativa da decisão empreendedora, que constitui a tendência mais recente no campo do empreendedorismo (e.g. Bruyat & Julien, 2000). A decisão de construir um novo empreendimento resulta, assim, da conjugação de dimensões humanas com a insatisfação em relação ao contexto.

Ambos os factores – humano e contextual - são explicativos da decisão empreendedora pelo impacto que detêm na percepção de risco inerente à criação de uma nova empresa. De facto, e tal como advogado pela literatura (e.g. Simon, Houghton. & Aquino, 2000), os fundadores de novas empresas, tanto de elevado como de crescimento modesto, tendem a perceber o risco associado à criação de um novo empreendimento como mais reduzido:

“Eu até era uma pessoa que pensava “eh, pá, ter uma empresa é uma responsabilidade muito grande, é um risco muito grande. Mas houve dois pontos de viragem na minha vida, que mudaram a minha forma de estar, em que num momento eu jamais pensava em ter uma empresa, e no outro eu só já pensava em ter uma empresa. Primeiro, foi quando eu admiti que estava insatisfeito. E depois, foi quando eu soube da minha filha (...). E depois, eu também tinha muita confiança na nossa competência (...) e nós complementamo-nos todos muito bem, e isso é muito bom (...). E foi isto tudo que me fez decidir que abrir uma empresa era a melhor coisa que eu fazia” (C, R, T2)

“Foi a avolumar de tudo isto (características relevantes, insatisfação com a situação profissional e existência de outro sócio) que me levou a perceber que assim talvez não fosse tão arriscado ter a minha própria empresa. Formar uma empresa é sempre um risco, mas acho que tudo isto ajudou a que o risco não fosse tão grande.” (T, J, T2)

Em concordância com a literatura, também o presente estudo defende uma perspectiva integrativa para explicar a decisão de criar uma nova empresa, pelo impacto positivo que as características humanas e contextuais têm na diminuição do risco percebido em relação à decisão de criar uma nova empresa. Desta forma, podemos considerar que:

P1: A decisão de fundar uma nova organização pode ser explicada pela influência de factores humanos e contextuais na diminuição do risco percebido.

Para explicar a fundação de organizações empreendedoras de elevado crescimento, por oposição a organizações de crescimento modesto, o estudo em apreço vem acrescentar um resultado inovador: as organizações de elevado crescimento foram fundadas por uma equipa de empreendedores com experiências complementares entre si. Embora alguns estudos tenham tornado relevante a heterogeneidade de experiências entre os empreendedores (e.g. Aspelund, Berg-Utby & Skjevdal, 2005; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), o presente estudo vem indicar que mais importante do que a heterogeneidade é a complementaridade entre o *know how* dos sócios na decisão

empreendedora. Os resultados demonstram que quando os sócios percebem uma complementaridade nas competências da equipa de empreendedores – competências técnicas, comerciais e financeiras – tendem a perceber menos risco na criação de uma nova empresa:

“Cada um de nós tem competências em cada uma das áreas específicas em que trabalhamos. Complementamo-nos. E assim, podemos fazer projectos integrados com mais-valias.” (A, M, T2)

“O David era meu colega, e é uma pessoa que se complementa comigo. É preciso conhecer muito bem os produtos e conhecer-se e dar-se muito bem com os fornecedores. E o David é assim, eu já não sou tanto (...)” (C, R, T2)

A complementaridade funcional entre os sócios pode constituir um factor explicativo da criação de organizações empreendedoras de elevado crescimento, mas não da criação de organizações de crescimento modesto. São necessários, contudo, mais estudo para confirmar esta influência. Desta forma, podemos postular que:

P2: A complementaridade funcional entre os sócios é um factor explicativo da constituição de organizações de elevado crescimento.

A consideração deste factor revela-se, também, determinante ao contribuir para uma ênfase no estudo da equipa de empreendedores. Uma análise atenta do campo do empreendedorismo revela que a esmagadora maioria dos estudos se centram nos empreendedores, isoladamente, quando as estatísticas indicam que as organizações fundadas por mais do que um empreendedor têm maior probabilidade de êxito (e.g. Song, Podoynitsyna, Van der Bij & Halman, 2008). Os poucos estudos que já começam a debruçar-se sobre a equipa de empreendedores, analisam, além da heterogeneidade da experiência técnica, o impacto do *networking* (e.g. Grandi & Grimaldi, 2003; Packalen, 2007) ou da experiência prévia na mesma indústria (e.g. Delmar & Shane, 2006; Heirman & Clarysse, 2005) no crescimento das organizações empreendedoras. No entanto, estes estudos permanecem incipientes, pelo que a viragem para o estudo da equipa de empreendedores – das suas características, dinâmicas ou interacções – se revela determinante.

7.2. A fase de Arranque

Dada a influência que as condições iniciais de arranque exercem na nova organização ao longo de todo o seu ciclo de vida (Freeman, 1982), o presente estudo procurou analisar os factores determinantes do funcionamento das organizações durante esta fase do desenvolvimento organizacional. Deste estudo, emergiram três factores definidores do modo de funcionamento das organizações empreendedoras: as variáveis macro-organizacionais – que compreendem a estratégia, estrutura, valores, clima e clientes – os símbolos da identidade da identidade – que incluem a missão, visão, a filosofia de gestão e o significado do nome e logótipo da empresa – e as principais eventos que afectaram a organização.

Da análise das condições de arranque, denotou-se que as seis organizações empreendedoras estudadas não tendem a diferir em relação às variáveis macro-organizacionais. Com base na tipologia de Porter (1985), as seis organizações arrancaram com uma estratégia de diferenciação, assente na qualidade, procurando oferecer um produto/serviço considerado único pelos clientes - com características distintivas em relação à concorrência - e com um conjunto de serviços associados também exclusivo:

“A nossa empresa oferecia os mesmos produtos que a outra (onde todos trabalharam), mas com uma grande diferença: nós cumpríamos os prazos e não falhávamos.” (C, R, T3)

“Executávamos trabalhos gráficos de forma muito mais rápida que as outras empresas.” (N, J, T3)

Este resultado está em concordância com a literatura (e.g. Sandberg & Hofer, 1987; Shrader & Siegel, 2007), que tem encontrado evidências de que as organizações numa fase inicial da sua vida tendem a adoptar estratégias diferenciadoras em relação à

concorrência. Estes resultados estão em contradição com o próprio Porter (1985), que advogava a adopção de uma estratégia focalizada na fase inicial da empresa.

Em relação à organização e divisão do trabalho, este estudo vai de encontro à literatura sobre o ciclo de vida das organizações (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Galbraith, 1982) que defende que as organizações na fase inicial do seu percurso desenvolvimentista tendem a adoptar uma estrutura de tipo mais orgânico ou matricial, pautada por uma baixa formalização do trabalho, estandardização dos processos e procedimentos e especialização da equipa – patente na polivalência entre os elementos – e numa elevada autonomia e responsabilização da equipa (Mintzberg, 1999). De facto, nas seis organizações estudadas denotava-se que, durante a fase de arranque, as actividades a realizar pela equipa assim como os processos de trabalho não estavam ainda plenamente definidas. Verificava-se, de igual modo, uma tendência para a polivalência entre os membros da equipa, que se inter-ajudavam sempre que necessário. A especialização funcional – baseada na função – e a especialização social – assente na especialização das pessoas – tanto está presente nas organizações de elevado crescimento como nas de crescimento modesto, pelo que este factor também não contribui para a diferenciação entre estes dois tipos de organização empreendedora:

“No início, todos fazíamos de tudo um pouco, principalmente na parte das acções. Todos trabalhávamos nas acções.” (S, P, T3)

“No início, tanto o Jaime como o Pedro me deram muita ajuda. Sempre que terminavam o trabalho deles, vinham-me ajudar. E o mesmo acontecia comigo.” (N, Jr, T2)

Em termos dos valores que foram sendo reforçados na fase de arranque, denota-se uma orientação para a qualidade e para a satisfação das necessidades do cliente, tanto por parte das organizações com elevado crescimento como das organizações com crescimento modesto:

“No início, nós pretendíamos inculcar um forte sentido de qualidade. A qualidade era de facto o valor que nós mais procurámos valorizar aqui na empresa. Desde a organização, a execução dos projectos, a postura perante o cliente, fornecedores, os nossos colaboradores, nós pretendíamos que transmitisse essa qualidade.” (A, D, T3)

“Colocámos pessoas boas, que sabíamos que iam fazer um bom trabalho nos clientes.” (T, J, T3)

A literatura tem-se revelado relativamente escassa em relação ao tipo de cultura que tende a predominar entre as organizações empreendedoras, embora os autores se revelem unânimes em afirmar que a cultura empreendedora numa fase inicial tende a ser constituída pelos valores individuais dos líderes empreendedores (Payne & Joyner, 2006; Schein, 1992). Atendendo aos estudos que têm demonstrado que as organizações empreendedoras se empenham na criação de produtos/ serviços que detêm um valor único para os clientes (e.g. Kim & Mauborgne, 1997), é de esperar que associada a estas práticas se desenvolva uma cultura orientada para a qualidade e para as necessidades do cliente entre estas organizações. Nas seis organizações em estudo, agregado a este tipo de cultura está um clima informal, aberto e amigável, alicerçado numa forma de comunicação e de controlo informais e numa baixa coordenação do trabalho, tal como hipotetizado por Grainer (1972) e Quinn e Cameron (1983).

Também as condições de mercado se revelaram promissoras para ambos os tipos de organizações, tendo os sócios afirmado ter trazido uma carteira de clientes para a nova empresa e tendo começado a actividade desde início. Este resultado está, uma vez mais, em concordância com a literatura, que postula que as organizações empreendedoras formadas por sócios com experiência na mesma indústria tendem a iniciar desde logo a sua actividade, em virtude da sua capacidade para estabelecer/manter as redes de contacto com os potenciais clientes (e.g. MacMillan & Day, 1987; Siegel et al, 1993). No entanto, estes estudos têm considerado este critério como diferenciador entre as organizações de elevado crescimento das de crescimento modesto. Pelo contrário, este estudo indicou que, de um modo genérico os empreendedores de ambos os tipos de organização apresentavam uma grande experiência no sector onde fundaram a nova

organização, o que se traduziu na sua capacidade para alavancar desde logo a actividade da sua empresa.

As diferenças relevantes entre as organizações de elevado crescimento e as de crescimento modesto começam a surgir em relação aos símbolos da identidade. Quando se analisa a missão das organizações empreendedoras de elevado crescimento, denota-se uma homogeneidade entre os sócios e os colaboradores em torno de uma/duas ideias – oferta global de serviços, serviço de qualidade, satisfação do cliente. De modo contrário, nas organizações de crescimento modesto predomina uma disparidade de perspectivas entre os sócios e colaboradores (e.g. *Proteus*) – assente no papel da empresa como *trust adviser* vs. solucionadora de problemas - ou em relação aos sócios entre si (e.g. *Triton*) – missão assente na prestação de um serviço de qualidade vs. fonte de trabalho. Os estudos realizados (e.g. Kim & Mauborgue, 1997; Von Krogh & Cusumano, 2001) têm enfatizado a importância das organizações recém-criadas estabelecerem uma missão explícita e de a apresentarem de forma clara aos grupos de interesse. Mais, estes estudos vêm acrescentar que são estes critérios que diferenciam uma organização de elevado crescimento de uma de crescimento modesto.

Contudo, a literatura tem permanecido incipiente em relação à forma como a missão da empresa é encarada pelos restantes membros da organização. Sendo a missão estabelecida pelo(s) fundador(es) da empresa, como tende a ser perspectivada pelos restantes membros da organização? O estudo em apreço vem demonstrar que, enquanto nas organizações de elevado crescimento uma só missão tende a ser partilhada pelos membros da equipa, nas organizações de crescimento modesto, as pessoas não tendem a partilhar de uma ideia única da organização. Tal significa que cada um dos membros destas empresas tem uma perspectiva diferente em relação à organização onde trabalha e passa grande parte do seu tempo.

O mesmo se passa em relação à visão e à filosofia de gestão partilhada entre os empreendedores. Tal como apregoadado pela literatura (e.g. Anderson, 1992; Ulrich, 2007), também este estudo vem apoiar o papel dos empreendedores como visionários. Tal como demonstrado no campo de estudo da liderança, a visão, entendida como o agregado dos atributos futuros a que a organização deve aspirar, constitui uma ferramenta motivadora do empenhamento e dos comportamentos dos restantes elementos na organização (e.g. Conger & Kanungo, 1987; Kirkpatrick & Locke, 1996). Também no campo do empreendedorismo, os estudos têm demonstrado o papel determinante da visão para o crescimento das organizações empreendedoras (e.g. Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Bird, 1992). No entanto, mesmo reconhecendo a importância da visão e da forma como é comunicada para os colaboradores, este constructo tem sido quase sempre abordado segundo o ponto de vista do líder/empreendedor. Neste sentido, falta aprofundar como os colaboradores entendem a visão da organização onde trabalham. O estudo aprofundou a relação entre a visão perspectivada pelos empreendedores e a visão perspectivada pelos colaboradores e concluiu que, enquanto nas organizações de elevado crescimento tende a predominar uma sincronia, nas organizações de crescimento modesto predomina uma heterogeneidade. Na prática, em organizações de crescimento modesto, empreendedores e colaboradores esperam diferentes rumos para a mesma organização. Mais, mesmo em relação à equipa de empreendedores, este estudo verificou uma disparidade na forma como a visão é perspectivada pelos sócios destas organizações. Mais estudos são, contudo, necessários para aprofundar estas relações.

Em relação ao nome/logótipo da organização recém-formada, denota-se a tendência já verificada com a missão e a visão: enquanto nas organizações empreendedoras de elevado crescimento denota-se uma consistência entre as perspectivas dos sócios e

colaboradores em relação ao nome e logótipo da empresa, nas organizações de crescimento modesto essa consistência não existe. Nestas organizações, para além de não existir consenso entre as perspectivas dos sócios e colaboradores ou intra-equipa de sócios, podem subsistir, inclusivamente, perspectivas contraditórias (e.g. *Proteus*).

A literatura sobre o nome e/ou logótipos das organizações recém-criadas, embora escassa, tende a debruçar-se sobre o seu conteúdo. A título de exemplo, Merrilees (2007) verificou que nomes de organizações empreendedoras relacionados com inovação, desenvolvimento do negócio ou perspectivas de sucesso facilitavam o crescimento destas organizações. No entanto, a literatura não tem procurado aprofundar, uma vez mais, como o nome e/ou logótipos das organizações recém-formadas são perspectivados pelos membros da organização. Este estudo avança sobre esta matéria, indiciando que nas organizações de elevado crescimento tende a existir homogeneidade entre os elementos, ao contrário das organizações de crescimento modesto, onde essa homogeneidade não existe.

Em síntese, a análise dos resultados permitem, logo na fase de arranque, estabelecer diferenças entre as organizações de crescimento elevado e as de crescimento modesto. Embora as organizações não apresentem diferenças em relação ao tipo de estratégia, estrutura, cultura, clima e condições do mercado, as diferenças começam a emergir no que toca aos símbolos da identidade. O estudo demonstrou que, enquanto nas organizações de elevado crescimento tende a existir um consenso generalizado em relação à missão, visão, filosofia de gestão e nome/logótipo da organização, nas organizações de crescimento modesto esta homogeneidade tende a não estar presente. Nas organizações de crescimento modesto sócios e colaboradores tendem a desenvolver

diferentes perspectivas sobre a realidade e o futuro da sua organização, pelo que podemos postular:

P3: Nas organizações empreendedoras de elevado crescimento existe uma consistência entre sócios e colaboradores em relação à missão, visão, filosofia de gestão e nome/logótipo, ao contrário das organizações de crescimento modesto, onde esta consistência não existe.

Um olhar atento à literatura durante a fase de arranque permite constatar, contudo, que os estudos não se têm debruçado sobre as perspectivas existentes dentro da organização, entre empreendedores e colaboradores, em relação aos símbolos da identidade, preferindo abordar o seu conteúdo apenas. Mais estudos se revelam, assim, necessários para aprofundar estas relações.

Estas diferenças reflectem-se nos eventos críticos que assolaram a fase de arranque das organizações, onde se denota uma diferença significativa entre as organizações com diferentes ritmos de crescimento: nas empresas de elevado crescimento verificou-se uma expansão do negócio, enquanto nas organizações de crescimento modesto ocorreu um redireccionamento do negócio. A consistência/inconsistência entre os elementos das organizações empreendedoras em relação aos símbolos da identidade pode ajudar a explicar as diferenças no crescimento das organizações empreendedoras. Enquanto nas organizações de elevado crescimento a consistência de perspectivas promoveu o crescimento linear do negócio, nas organizações de crescimento modesto a inconsistência de perspectivas contribuiu para uma nova reflexão sobre o negócio e o redireccionamento do foco de actuação, através do acrescento do leque de produtos/serviços. Esta conclusão pode ser expressa na proposição:

P4: A consistência entre sócios e colaboradores em relação aos símbolos da identidade durante a fase de arranque da nova organização é um factor explicativo do elevado crescimento das organizações empreendedoras.

7.3. A fase de Pós-arranque

Da análise dos dados durante a fase de pós-arranque, emergiu nova teoria relativamente a: 1) identidade organizacional das organizações de elevado crescimento e de crescimento modesto; 2) mudanças decorridas na organização ao longo dos dois anos de estudo; e 3) como estas mudanças afectaram a identidade organizacional das organizações em estudo.

Em relação à identidade organizacional, embora o número de investigações seja já relativamente extenso, o presente estudo constitui um passo em frente neste campo ao permitir uma avaliação rigorosa deste conceito. Embora muitos estudos tenham já afirmado ter avaliado a identidade organizacional, é preciso não esquecer que este constructo consagra o conjunto de características organizacionais que, além de centrais e distintivas, são duráveis, i.e., perduram no tempo. Neste sentido, muitos dos estudos já realizados (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000) avaliaram a identidade organizacional de forma retrospectiva, i.e., avaliaram a identidade passada da organização, com todos os enviesamentos cognitivos e mnésicos que estão inerentes às descrições identitárias utilizando esta técnica de recolha de dados. Ao utilizar uma metodologia longitudinal, o presente estudo analisou a identidade organizacional em tempo real, tendo monitorizado as características organizacionais que perduraram no tempo e que, portanto, fazem parte integrante da identidade. Desta forma, o presente estudo foi de encontro ao pedido de autores vários (e.g. Gioia, Shultz & Corley, 2000; Hogg & Terry, 2000) que têm vindo a frisar a importância de estudar a identidade organizacional utilizando a metodologia longitudinal.

Além da mensuração, o campo de estudo da identidade organizacional debate-se, ainda hoje, com dificuldades de natureza conceptual, uma vez que a identidade continua a ser

relativamente confundida com conceitos próximos como a cultura ou a imagem externa construída. Com base nas medidas recomendadas por Albert e Whetten (1985) e Bartel (2001), obtivemos definições da identidade organizacional baseadas em adjetivos, que descreviam as características centrais, distintivas e duráveis da forma de funcionar das organizações, os quais eram acompanhados de descrições comportamentais. Desta forma, o presente estudo contribuiu para clarificar o significado da identidade organizacional, como conjunto de comportamentos que define as características mais centrais, distintivas e duradouras da organização, tal como proposto por Fiol (1991), Ravasi e Schultz (2006) e Nag, Corley e Gioia (2007).

Neste seguimento, este estudo mostrou evidências de que a identidade organizacional compreende os comportamentos que os actores organizacionais enquanto colectividade fazem no dia-a-dia da organização. A cultura emerge, assim, como o reservatório de valores, orientações e regras organizacionais, onde a identidade está embebida, tal como postulado por Fiol (1991); e a imagem externa construída, a forma como os membros internos julgam que os membros externos os vêem como organização, tal como proposto por Gioia, Schultz e Corley (2000). Esta consideração vem de encontro aos resultados do estudo realizado por Palma, Cunha e Lopes (2006), que mostrou evidências de que a identidade, a imagem e a imagem externa construída se tratam de constructos distintos. A natureza comportamental da identidade vem apoiar os estudos de Bem (1967) e Bem e McConnell (1970), que vieram demonstrar que as atitudes são formadas a partir dos comportamentos dos sujeitos, e não apenas vice-versa, como tende a ser amplamente difundido na literatura. Do mesmo modo, são os comportamentos que formam a identidade organizacional e que vão constituir a própria identidade.

Para designar o conjunto de comportamentos que as pessoas fazem enquanto grupo no dia-a-dia da organização, os participantes ora utilizaram o termo “nós”/ “as pessoas

nesta organização” ora “esta organização”, tal como pode ser visto pelos exemplos que se seguem:

“Nós não somos como as outras empresas de informática que andam para aí, que atendem as pessoas ao balcão e vendem qualquer produto, sem qualquer explicação. Nós somos diferentes. Nós temos uma maior proximidade com o cliente, queremos oferecer as melhores soluções que se adequam a ele (...).” (C, D, T1)

“A minha empresa é muito flexível. O cliente tem possibilidade de pedir um trabalho, e o resultado ser obtido quando ele pretende. E é uma empresa muito perfeccionista, sendo mais exigente que o próprio cliente no resultado final.” (N, J, T1)

Estes resultados estão em concordância com os estudos realizados por Pratt e Rafaeli (1997) e Bartel (2001), que encontraram evidências, respectivamente, de que a identidade organizacional designa as características de um grupo de pessoas e as características de uma organização, pelo que podemos considerar que as pessoas tendem a categorizar o comportamento de uma organização pelo comportamento do grupo de pessoas que nela trabalha. Em consonância com a literatura, o estudo veio também demonstrar que ambas as medidas - comportamento da organização e comportamento das pessoas - podem ser usadas para avaliar a identidade organizacional.

Um dos contributos mais significativos deste estudo diz respeito ao desenvolvimento da identidade organizacional. O acompanhamento da identidade organizacional ao longo de dois anos de estudo permitiu-nos encontrar diferenças significativas entre a identidade das organizações empreendedoras de elevado crescimento e a identidade das organizações empreendedoras de crescimento modesto. Nas organizações de crescimento elevado verificou-se, ao longo dos dois anos de estudo, o desenvolvimento de uma identidade una, partilhada por todos os membros da organização; ao contrário das organizações de crescimento modesto, onde foi predominando duas ou mais identidades distintas (e.g. *Proteus* e *Triton*) ou uma só característica partilhada em diferentes momentos.

Assim, e especificando os resultados encontrados, na *Sirius*, *Antares* e *Capella* verificou-se que um conjunto de características centrais e distintivas emergiram logo no segundo ano das empresas, da parte dos sócios e colaboradores, as quais foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo. As características emergentes caracterizavam a essência da empresa, distinguiram a empresa da concorrência e foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo, pelo que, atendendo à definição de Albert e Whetten (1985), pode-se afirmar que estas características definem a identidade destas organizações ao longo dos dois anos de estudo. Em termos pragmáticos, a partilha de uma identidade una significa que toda a equipa de cada empresa está perfeitamente sintonizada em relação à sua empresa, comportando-se de forma consistente. Esta coerência comportamental traduz-se num modo de actuação consistente da empresa no mercado.

Relativamente às organizações de crescimento modesto, na *Náiade* foi verificado que ao longo destes dois anos não se chegou a formar uma identidade propriamente dita, no sentido em que assistimos à partilha de uma característica pelos elementos da equipa, característica esta que foi variando de momento para momento. A título de exemplo, a característica que em Janeiro de 2005 era apontada como definidora da identidade da empresa por toda a equipa – perfeccionismo/rigor – em Janeiro de 2007 apenas é considerada uma característica organizacional por um único elemento. Neste período, a rapidez emerge como a característica definidora da *Náiade*. De acordo com a definição de identidade organizacional, não se verificou a partilha de uma mesma característica ao longo do tempo, pelo que se pode afirmar que não se formou uma identidade organizacional na *Náiade* durante estes dois anos, o que indicia que esta organização não foi capaz de definir uma forma única de trabalho e de actuação no mercado durante os dois anos de estudo.

Em *Triton*, já se observou o desenvolvimento de um conjunto de características organizacionais ao longo do tempo, no entanto estas não eram partilhadas pela equipa, sendo antes caracterizações individuais do funcionamento e modo de actuação da empresa. De facto, da análise dos dados ressaltaram quatro identidades distintas, o número equivalente aos elementos da empresa. Atendendo a que a existência de uma identidade implica a partilha de um conjunto de características organizacionais por um dado grupo, pode-se concluir que ao longo destes dois anos se desenvolveram quatro identidades organizacionais percebidas, no sentido em que assistimos à evolução de quatro perspectivas distintas acerca das características da organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Desta forma, pode-se afirmar que também na *Triton* não se formou uma identidade organizacional, pelo que também esta empresa não se mostrou capaz de implementar um modo de funcionamento específico e distinto da concorrência.

Em relação a *Proteus*, assiste-se ao desenvolvimento de duas identidades organizacionais distintas, uma focalizada na transparência e no desenvolvimento, e uma outra na proactividade e inovação. Na prática, tendem a predominar duas perspectivas e modos de acção distintos acerca das características e do modo de funcionamento da organização. A formação de múltiplas identidades é considerado pelos autores como um fenómeno relativamente natural no decorrer do ciclo de vida organizacional, em resultado da complexificação interna ou externa (e.g. Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991). O presente estudo veio demonstrar que a formação de duas identidades distintas também pode ocorrer em organizações recém-criadas. Neste caso, julga-se que a formação destas duas identidades pode estar relacionado com a bifurcação em termos dos símbolos da identidade, dado que ambos os sócios partilhavam de diferentes

perspectivas acerca da missão, visão, filosofia de gestão e IEC, a qual gerou uma grande complexidade interna.

Depois de analisado o desenvolvimento da identidade organizacional, importa perceber que mudanças ocorreram nas organizações empreendedoras e como estas mudanças organizacionais afectaram a identidade. Da análise dos dados ao longo dos dois anos de estudo verificou-se que, por influência de determinados eventos críticos, ocorreram mudanças ao nível das características pessoais dos sócios e colaboradores, das variáveis macro-organizacionais e dos símbolos da identidade. Os resultados mostram que foram as mudanças nestas variáveis organizacionais que afectaram o desenvolvimento da identidade das organizações empreendedoras durante os primeiros dois anos da fase de pós-arranque. Mais, os dados demonstram que é a forma como estas mudanças organizacionais se desenrolam que está na base do desenvolvimento de uma identidade única ou, pelo contrário, de múltiplas identidades ou da partilha de uma só característica em determinados momentos no tempo.

Deste modo, da análise dos dados emergiu um modelo explicativo da forma como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras de elevado crescimento e das organizações de crescimento modesto, tal como pode ser visualizado na figura 15:

Figura 15: Modelo explicativo do desenvolvimento da identidade organizacional das organizações empreendedoras durante a fase inicial de pós-arranque.



O modelo emergente postula que, no decorrer da fase de pós-arranque, a identidade organizacional é influenciada pelas mudanças que ocorrem nas organizações empreendedoras ao nível dos símbolos da identidade, das variáveis macro-organizacionais, das características pessoais e dos eventos críticos que assolam a organização.

Este modelo constitui um avanço na literatura sobre o crescimento das organizações empreendedoras por quatro ordens de razão. Em primeiro lugar, este modelo procura descrever as mudanças que decorrem na organização à medida que esta se vai desenvolvendo, i.e., o presente estudo procura debruçar-se sobre o crescimento das organizações empreendedoras ao longo do tempo. Alguns autores (e.g. Davidsson & Wiklund, 2000) têm vindo a chamar a atenção para a necessidade de estudar o crescimento das organizações empreendedoras ao longo do tempo, por forma a capturar as dinâmicas internas da organização ao longo do tempo. Neste sentido, o presente modelo procura explicar estas dinâmicas internas da organização a longo do tempo.

Em segundo lugar, este modelo permite compreender como é que estas mudanças internas afectam a identidade organizacional, i.e., o conjunto das características centrais e distintivas da organização que tanta influência tem na interpretação dos eventos (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000) e no comportamento dos colaboradores (e.g. Mael & Ashforth, 1992). De outro modo, este modelo pretende trazer alguma luz sobre a forma como as organizações empreendedoras vão desenvolvendo a sua essência à medida que vão crescendo.

Em terceiro, este modelo pretende demonstrar como a identidade organizacional se vai modificando à medida que a organização vai crescendo. De facto, embora as perspectivas mais recentes tendam a defender uma concepção dinâmica da identidade – a identidade organizacional está em construção e reformulação constante, em função da

interacção entre os actores sociais (e.g. Gioia, Schultz & Corley, 2000; Rousseau, 1998) – os estudos continuam a abordar a mudança da identidade organizacional apenas em situações de mudança radical (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Ravasi & Schultz, 2006).

As dinâmicas da identidade das organizações empreendedoras ao longo do tempo têm permanecido, assim, ainda por explicar. Este modelo vem alumiar como a identidade organizacional se vai construindo e reconstruindo no dia-a-dia das organizações.

Em quarto, este modelo procura diferenciar as organizações de elevado crescimento das organizações de crescimento modesto, através da identidade organizacional e da forma como esta se desenvolve ao longo do tempo. Desta forma, o presente modelo procura inserir-se no âmbito do empreendedorismo estratégico, tão aplaudido entre alguns pensadores (e.g. Hitt et al., 2002), ajudando na construção de organizações empreendedoras capazes de gerar mais valor para a sociedade.

Naturalmente, este modelo, à semelhança de qualquer modelo, constitui uma representação simplista e mecânica da realidade, pelo que não pode ser entendido como o modelo explicativo do desenvolvimento da identidade organizacional. No entanto, este modelo constituiu um avanço na literatura, ao gerar teoria nova sobre a curso de variáveis que influenciam a identidade organizacional.

Em seguida, vai-se aprofundar o modelo de desenvolvimento da identidade organizacional, salientando as relações de influência entre as variáveis e a sua continuidade/descontinuidade em relação à fase de *start-up* das empresas.

Do modelo depara-se que os eventos críticos que assolaram as organizações ao longo dos dois anos de estudo afectaram as características pessoais dos seus membros, tanto nas organizações de elevado crescimento como nas de crescimento modesto. No entanto, entre estes dois tipos de organização sobressaem diferenças notórias. Nas

organizações de elevado crescimento, onde na fase de arranque se havia verificado uma expansão do negócio, continuou a verificar-se um aumento do número de colaboradores assim como o crescimento do negócio (e.g. alcance do *break even*). Ao contrário, nas organizações de crescimento modesto, que na primeira fase do seu ciclo de vida enfrentaram a necessidade de redireccionarem o negócio, são assoladas ao longo dos dois anos de estudo mais pela saída do que pela entrada de novas pessoas, e pela ocorrência de períodos de crescimento muito reduzido (e.g. períodos de fraca actividade). Denota-se, aqui, uma tendência relativamente clara de crescimento: as organizações empreendedoras que crescem mais na sua fase de arranque tendem a crescer mais ao longo do seu ciclo de vida do que as organizações que reportam um crescimento modesto na sua fase inicial de vida. Estes resultados estão em concordância com a literatura, que aponta para uma influência significativa das condições iniciais da organização ao longo de todo o seu ciclo de vida (Freeman, 1982). Desta forma, pode formular-se a seguinte proposição:

P5: Os eventos críticos que assolam as organizações empreendedoras contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional.

Em relação às características pessoais dos sócios e colaboradores, também se denota uma diferença significativa entre as organizações de elevado e modesto crescimento. No segundo ano de existência, nas organizações de elevado crescimento denota-se uma similaridade significativa entre sócios e colaboradores, emergindo 3/4 características comuns a ambos, ao contrário das organizações de crescimento modesto, onde prevalece uma heterogeneidade entre os perfis dos sócios e colaboradores. Mais, estas características pessoais foram sendo reforçadas ao longo dos dois anos de estudo, por influência directa dos eventos críticos, pelo que se pode afirmar que, enquanto nas organizações de crescimento elevado os perfis individuais evoluíram de forma

consistente, nas organizações de crescimento modesto as características individuais dos seus elementos foram-se afastando. Desta forma, pode acrescentar-se que:

P6: Os eventos críticos contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional por meio da influência que apresentam nas características pessoais dos sócios e da restante equipa.

Um olhar atento à literatura revela uma preocupação em identificar as características dos empreendedores que estão associadas a um maior crescimento das organizações empreendedoras. No entanto, os autores têm-se focalizado nas características dos empreendedores, individualmente – como a auto-eficácia (e.g. Baum & Locke, 2004), o nível de escolaridade (e.g. Watson, Steward & BarNir, 2003) ou as redes sociais (e.g. Hansen, 1995). Quando abordam as características da equipa de empreendedores, os estudos têm-se centrado na experiência prévia (e.g. Delmar & Shane, 2006), na experiência técnica (e.g. Aspelund, Berg-Utby & Skjevudal, 2005) ou na propensão para o risco (e.g. Lafuente & Salas, 1989). Além destas características de cariz demográfico ou técnico, alguns estudos já começaram a focalizar-se na hemofilia entre as características pessoais dos sócios fundadores (e.g. Ruef, Aldrich & Cárter, 2003), embora em relação à composição do grupo de empreendedores apenas.

No que toca às características da equipa que acompanha os empreendedores, a literatura tem-se mostrado menos esclarecedora. Embora alguns autores (e.g. Freeman & Varey, 1997) tenham enfatizado a importância dos colaboradores para o sucesso das novas organizações, esta “importância” tem sido estudada em termos do *empowerment* e da participação dos colaboradores na tomada de decisão. Mais estudos são necessários para abordar a relação entre as características pessoais dos sócios e dos colaboradores. Esta relação é tanto mais importante, quando o presente estudo demonstra que o reforço da similaridade entre as características dos sócios e dos restantes membros da organização

contribui para o desenvolvimento de uma identidade *una*, comumente partilhada por todos os membros da equipa.

De facto, uma leitura dos principais estudos sobre o desenvolvimento da identidade organizacional e das organizações empreendedoras indica uma influência determinante do líder – em termos das suas principais características e valores – no crescimento organizacional (e.g. Adizes, 1988) e no desenvolvimento da sua identidade (e.g. Santos & Eisenhardt, 2005; Steiner, 2003). Este estudo mostra-se congruente com a literatura, ao evidenciar que, tanto nas organizações de elevado como nas de crescimento modesto, as características dos empreendedores são determinantes para o desenvolvimento da identidade organizacional. Mais, o presente estudo vem demonstrar que a identidade organizacional se tende a formar e desenvolver a partir das características pessoais dos empreendedores, mostrando-se congruente com estas. A título de exemplo, salienta-se o caso da *Sirius*, onde as características comuns aos sócios fundadores - especialista, rigoroso, inovador e orientado para o cliente – se tendem a sobrepor às características que definem a identidade da organização - especialista, rigorosa, inovadora e abrangente, ao longo dos dois anos de estudo. O mesmo sucedeu, por exemplo, com *Proteus*, onde as características do sócio que permaneceu na empresa, Paulo, foram sendo reforçadas em termos da identidade organizacional – proactividade – ao contrário das características de Nuno, o sócio que saiu - humildade e orientação para as pessoas - que embora tenham influenciado a identidade na fase inicial da empresa, acabaram por perder força.

No entanto, o estudo em apreço vem acrescentar um dado novo à actual literatura: o desenvolvimento da identidade organizacional também está dependente das características da restante equipa que acompanha os empreendedores. Não apenas as características dos sócios fundadores, mas também as características dos restantes

colaboradores contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional ao longo do tempo, sendo esta influência tanto válida para as empresas de elevado crescimento como para as empresas de crescimento modesto. A título ilustrativo, na *Sirius*, as características pessoais da equipa ao longo dos dois anos de estudo - especialista, rigoroso, inovador e orientado para o cliente – tendem a sobrepor-se às características que definem a identidade da organização - especialista, rigorosa, inovadora e abrangente. Também na *Proteus*, as características que prevalecem na empresa tendem a sobrepor-se às que caracterizam o perfil dos colaboradores Joaquim e Luís – proactividade e orientação para os objectivos.

Estes resultados vêm aludir que para além das características pessoais dos empreendedores também as características pessoais dos colaboradores se mostram determinantes para o desenvolvimento da identidade organizacional. Mais, é o reforço da homogeneidade entre as características pessoais dos sócios e dos colaboradores ao longo do ciclo de vida da organização que explica o desenvolvimento de uma identidade comumente partilhada entre toda a equipa. Ao contrário, o reforço da heterogeneidade entre as características pessoais dos sócios e dos colaboradores vai contribuindo para o desenvolvimento de uma multiplicidade de identidades organizacionais. Esta é uma constatação inovadora, dado que a actual literatura não se mostra esclarecedora quanto ao papel dos colaboradores no desenvolvimento da identidade, nem quanto à influência das características pessoais ao longo do tempo. Desta forma, para além de postular que as características pessoais contribuem para o desenvolvimento da identidade, podem ser formuladas as proposições que se seguem:

P7: As características pessoais dos sócios e da restante equipa ao longo do ciclo de vida contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional.

P7.1: O reforço da homogeneidade entre as características pessoais dos sócios e da restante equipa ao longo do ciclo de vida contribuem para o desenvolvimento de uma identidade organizacional una.

P7.2: O reforço da heterogeneidade entre as características pessoais dos sócios e da restante equipa ao longo do ciclo de vida contribuem para o desenvolvimento de uma multiplicidade de identidades organizacionais ou de uma não identidade.

O estudo avança, ainda, com um outro ponto importante: os empreendedores influenciam o desenvolvimento da identidade organizacional através do importante papel que desempenham no desenho da estratégia, da estrutura, da cultura e do clima da nova organização, i.e., no desenho das variáveis macro-organizacionais. Embora a literatura já fizesse menção à influência do líder na construção da cultura organizacional (e.g. Schein, 1992) e à ascendência desta variável no desenvolvimento da identidade (Fiol, 1991; Hatch & Schultz, 1997), o presente estudo vem demonstrar empiricamente que tanto os empreendedores como os colaboradores influenciam o desenvolvimento da identidade organizacional por meio da sua influência no desenho das variáveis macro-organizacionais da nova organização:

P8: As características pessoais dos empreendedores e dos colaboradores contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional por meio da influência que apresentam no desenho das variáveis macro-organizacionais.

Em relação às variáveis macro-organizacionais, este estudo permitiu constatar conclusões interessantes. Ao contrário do que sucedera durante a fase de arranque - durante a qual não se verificaram diferenças significativas ao nível da estratégia, estrutura, cultura, clima e condições de mercado - na fase de pós-arranque estas variáveis permitem diferenciar as organizações de elevado crescimento das de crescimento modesto. Mais especificamente, denota-se uma continuidade em termos estratégicos e estruturais, continuando as organizações empreendedoras a apostar numa estratégia diferenciadora (e.g. Sandberg & Hofer, 1987; Shrader & Siegel, 2007) e numa estrutura de tipo matricial (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Galbraith, 1982). Embora as seis organizações estudadas revelem uma maior complexidade estrutural, com maior

formalização e especialização (e.g. Fombrun & Wally, 1989; Hambrick & Croizier, 1985), estas continuam a basear a divisão e organização do trabalho numa configuração mais orgânica. Estas tendências verificam-se tanto para as organizações de elevado como para as de crescimento modesto.

No entanto, em relação ao desenvolvimento da cultura e do clima, pode-se denotar diferenças substanciais entre estes dois tipos de organização. Enquanto nas organizações de elevado crescimento a cultura evoluiu de forma consistente desde o momento da sua fundação até ao quarto ano de actividade, nas organizações de crescimento modesto foram assumindo protagonismo valores distintos ao longo do tempo. Tome-se o exemplo da *Antares*, onde o valor da orientação para o cliente foi sendo reforçado ao longo do tempo, ou da *Náiade*, onde a par da orientação para a qualidade, se verificou um reforço do sacrifício pessoal e da orientação para a punição, ao longo do tempo. O mesmo sucedeu no caso do clima: enquanto nas organizações de elevado crescimento o clima se manteve informal, amigável e aberto, nas organizações de crescimento modesto assistiu-se a momentos de stress e tristeza.

Atendendo à literatura, encontram-se já alguns estudos que se têm debruçado sobre a cultura das organizações empreendedoras, defendendo que os valores que fomentam a inovação destas organizações tendem a contribuir para um melhor desempenho organizacional (e.g. Feldman, 1988; Ross, 1987). Também em relação à identidade organizacional os autores se tem mostrado relativamente concordantes no que toca à influência que os valores culturais detêm na sua formação e desenvolvimento (e.g. Chreim, 2005; Steiner, 2003). No entanto, a literatura encontra-se pouco explorada no que toca ao grau de partilha dos valores entre os elementos das organizações empreendedoras. De facto, os estudos estão mais interessados em determinar os valores que predominam nas organizações empreendedoras, e não tanto o grau de consenso que

existe entre os seus elementos, nomeadamente entre sócios fundadores e colaboradores. Como excepção, salienta-se o estudo realizado por Yetim e Yetim (2006), que encontrou evidências de que quando as expectativas iniciais dos colaboradores, formadas durante o processo de socialização, correspondiam aos valores culturais da organização empreendedora – avaliados em termos de paternalismo, colectivismo e distância hierárquica – tendia a gerar-se maior satisfação entre os colaboradores.

Na continuidade desta investigação, o presente estudo vem demonstrar que o grau de consenso entre empreendedores e colaboradores nos valores culturais tende a contribuir para o desenvolvimento de uma identidade organizacional *una*. Mais, tendo o estudo avaliado a cultura e a identidade ao longo do tempo, pode-se acrescentar que é o reforço desta homogeneidade nos valores culturais ao longo do tempo que tende a fomentar o desenvolvimento de uma identidade organizacional comumente partilhada. Pelo contrário, a saliência de diferentes valores ao longo da fase de crescimento inicial da organização potencia o desenvolvimento de uma heterogeneidade de identidades ou de uma não identidade. A mesma tendência é esperada relativamente ao clima, dada a relação de complementaridade que existe entre a cultura e o clima das organizações – o clima constitui a parte superficial da cultura (Neves, 2000). Desta forma, para além da proposição mais genérica, que contempla o efeito da cultura e clima no desenvolvimento da identidade organizacional, pode colocar-se outras duas mais específicas:

P9: Os valores culturais e o clima partilhado entre os sócios e a restante equipa ao longo do ciclo de vida contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional.

P9.1: O reforço da homogeneidade nos valores culturais e no clima partilhado entre os sócios e a restante equipa ao longo da fase de pós-arranque das organizações contribui para o desenvolvimento de uma identidade una.

P9.2: O reforço da heterogeneidade nos valores culturais e no clima partilhado entre os sócios e a restante equipa ao longo da fase de pós-arranque das organizações

contribui para o desenvolvimento de múltiplas identidades ou de uma não identidade.

Vários estudos têm avançado que a cultura e o clima que exercem uma influência fulcral no desenvolvimento da identidade são construídos pelo líder (e.g. Pettigrew, 1979; Santos & Eisenhardt, 2005), que estabelece os valores, as crenças e a ideologia que vão formar a matriz cultural da nova organização. O presente estudo vem na continuidade desta linha de investigação, tornando saliente o papel dos empreendedores e dos colaboradores na construção da cultura da organização, que vai servir de base ao desenvolvimento da identidade organizacional. No entanto, poucos estudos se têm debruçado sobre os mecanismos que explicam o impacto da cultura e do clima na identidade organizacional. Este estudo vem de encontro a esta questão, demonstrando que a cultura influencia o desenvolvimento da identidade organizacional por intermédio dos símbolos da identidade:

P10: Os valores partilhados pelos empreendedores e pelos colaboradores, que têm origem nas suas características pessoais, contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional por meio da influência que apresentam nos símbolos da identidade.

Da análise dos símbolos que emergiram como determinantes para o desenvolvimento da identidade organizacional – a missão, a visão, a filosofia de gestão e a imagem externa – pode-se retirar conclusões relativamente às empresas de elevado crescimento e de crescimento modesto.

Os estudos realizados (e.g. Kim & Mauborgue, 1997; Von Krogh & Cusumano, 2001) têm enfatizado a importância das organizações recém-criadas estabelecerem uma missão explícita e de a apresentarem de forma clara aos grupos de interesse. Mais, estes estudos vêm acrescentar que são estes critérios que diferenciam uma organização de elevado crescimento de uma de crescimento modesto. Neste estudo, denota-se uma

evolução consistente dos símbolos da identidade nas organizações de elevado crescimento desde o ano de fundação da empresa até ao quarto ano de actividade, ao contrário das empresas de crescimento modesto, onde os símbolos da identidade tendem a mudar ao longo do ciclo de vida da organização. A título ilustrativo, salienta-se o caso da *Capella*, onde uma missão assente na satisfação dos clientes e uma filosofia de gestão baseada na qualidade tendem a perdurar. Já na *Triton*, depara-se com uma mudança tanto ao nível da missão – a empresa deixa de ser encarada como a fonte de trabalho e de riqueza (perspectiva de José na fase de arranque), para ser considerada uma empresa que actua na área da formação e dos recursos didácticos (perspectiva de Cláudia na fase de pós-arranque) – como da filosofia de gestão – a empresa deve assentar numa filosofia de independência em relação o FSE (perspectiva de José na fase de arranque), passando a basear-se numa filosofia de inovação (perspectiva de Cláudia na fase de pós-arranque).

São vários os estudos que demonstram a importância dos símbolos no desenvolvimento da identidade (e.g. Bouchikhi & Kimberly, 2003; Pratt & Rafaeli, 1997). Estes autores chegam mesmo a afirmar que são os símbolos que estão na base da identidade organizacional. Constituindo a missão a razão de existência e a visão o estado futuro desejável para a organização (e.g. Daft, 1983), é de esperar uma relação forte entre estas variáveis e as características centrais, distintivas e duráveis da organização - identidade. De facto, vários estudos têm demonstrado que o estabelecimento de uma visão sobre o futuro da organização constitui um veículo de desenvolvimento e de mudança da identidade organizacional (e.g. Humphreys & Brown, 2002). O mesmo se passa em relação à filosofia de gestão e à imagem externa construída, dado o impacto que as histórias e as características organizacionais partilhadas internamente detêm no desenvolvimento de uma nova identidade (e.g. Lounsbury & Glynn, 2001). É a partir

destas mensagens internas que os actores vão julgando o que os outros (concorrentes/clientes/fornecedores) pensam deles enquanto organização (Gioia, Schultz & Corley, 2000), o que influi a definição da própria identidade.

O presente estudo está em concordância com o estado actual da literatura, ao tornar evidente o impacto da missão, visão, filosofia de gestão e IEC no desenvolvimento da identidade organizacional. No entanto, este estudo mostra-se inovador ao estudar a evolução destes símbolos da identidade ao longo do tempo, por um lado, e ao analisar as perspectivas sobre estes símbolos partilhadas no seio de cada organização, por outro. Estas problemáticas encontram-se, ainda, muito pouco exploradas na literatura. O presente estudo lança algumas luzes sobre estas temáticas, ao verificar que o desenvolvimento de uma identidade organizacional uma tem na sua génese o reforço dos mesmos símbolos da identidade, comumente partilhados por todos os actores organizacionais ao longo do tempo. Pelo contrário, o reforço ao longo do tempo da disparidade em relação aos símbolos da identidade leva ao desenvolvimento de uma multiplicidade de identidades ou de uma não identidade. Do mesmo modo, pode colocar-se uma proposição mais geral, acerca do efeito dos símbolos da identidade no desenvolvimento da identidade, e duas mais específicas:

P11: Os símbolos da identidade partilhados entre os sócios e a restante equipa ao longo do ciclo de vida contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional.

P11.1: O reforço da homogeneidade entre os sócios e a restante equipa em relação aos símbolos da identidade contribui para o desenvolvimento de uma identidade una.

P11.2: O reforço da heterogeneidade entre os sócios e a restante equipa em relação aos símbolos da identidade contribui para o desenvolvimento de múltiplas identidades ou de uma não identidade.

O estudo está, assim, em congruência com a literatura (e.g. Bouchikhi & Kimberly, 2003; Pratt & Rafaeli, 1997) ao evidenciar o impacto dos símbolos da identidade no desenvolvimento da identidade organizacional. Neste seguimento, alguns autores (e.g.

Boyed, 2003; Gioia e tal, 2000) vem, inclusivamente, defender a necessidade de manter uma consistência entre os símbolos da identidade e a identidade organizacional, como forma de assegurar o bem-estar da organização, chegando mesmo a considerar que o desfasamento entre estas instâncias pode desencadear a mudança da identidade organizacional. O presente estudo vem nesta continuidade, explicitando que é através da partilha de uma perspectiva comum em relação aos símbolos da identidade que se desenvolve uma identidade una.

Além desta contribuição, o estudo em apreço aponta algumas luzes sobre o desenvolvimento dos símbolos da identidade como antecedentes da identidade organizacional. A literatura não se mostra muito esclarecedora em relação à formação destes símbolos, apenas mencionando que se vão formando a partir das histórias, i.e., da cultura, que circulam no seio da organização (e.g. Lounsbury & Glynn, 2001). Outros estudos (e.g. Glyn & Abzug, 2002) evidenciaram que o isomorfismo entre o nome da organização (símbolo da identidade) e a cultura contribuía para uma maior legitimidade da organização. Este estudo vem dar algum suporte à literatura que defende o processo emergente na implementação da estratégia organizacional, ao considerar que embora esta possa ser formulada pelo líder, a estratégia vai sendo implementada de forma emergente, i.e. não intencional, ao longo da hierarquia, como forma de resolver os problemas que vão surgindo (e.g Cunha & Cunha, 2006; Mintzberg & Waters, 1985). Desta forma, à medida que a estratégia vai sendo implementada na organização, novas formulações e reformulações na missão e visão vão tendo lugar na organização. Consequentemente, pode-se propor que os símbolos da identidade que têm impacto na identidade organizacional se vão formando a partir da estratégia, estrutura, cultura e clima da organização:

P12: Os símbolos da identidade partilhados pelos empreendedores e pelos colaboradores, que têm origem nas variáveis macro-organizacionais, contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional.

Sistematizando, estas 12 proposições podem ser sintetizadas nas 3 meta-proposições que se seguem. Atendendo ao objectivo de estudo, pode-se concluir que as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional, tal como enunciado na meta-proposição:

M-P1: As mudanças nas características pessoais, nas variáveis macro-organizacionais e nos símbolos da identidade perspectivadas pelos empreendedores e pelos colaboradores afectam o desenvolvimento da identidade organizacional.

A forma como estas mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional pode ser descrita pelas meta-proposições:

M-P2: O reforço da homogeneidade entre os sócios e a restante equipa em relação às mudanças organizacionais contribui para o desenvolvimento de uma identidade organizacional una.

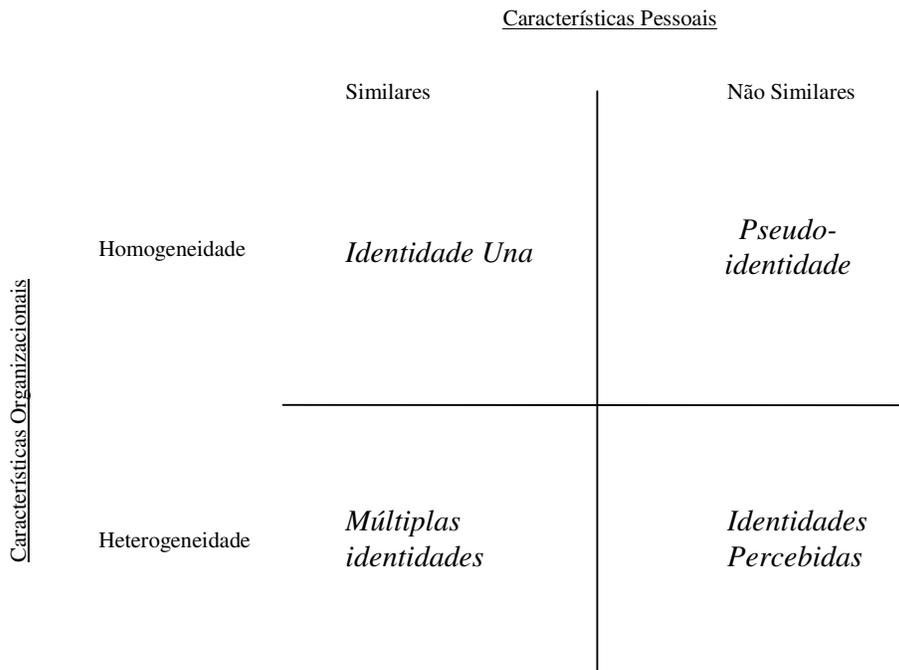
M-P3: O reforço da heterogeneidade entre os sócios e a restante equipa em relação às mudanças organizacionais contribui para o desenvolvimento de múltiplas identidades ou de uma não identidade.

Da análise dos dados em apreço, ressalta um impacto diferencial das mudanças organizacionais na identidade das organizações empreendedoras (proposições 7.1 e 7.2; 9.1 e 9.2; 11.1 e 11.2), dando origem a quatro formas de identidade distintas: 1) uma identidade una, comumente partilhada pelos sócios e colaboradores (e.g. *Sirius*, *Antares* e *Capella*); 2) uma mesma característica organizacional partilhada num momento no tempo (e.g. *Náiade*); 3) múltiplas identidades numa mesma organização (e.g. *Proteus*); 4) identidades organizacionais percebidas (e.g. *Triton*). Perante esta heterogeneidade de situações, importa, em primeiro lugar, perceber as condições que originam cada uma destas quatro situações e, em segundo lugar, discutir as implicações práticas inerentes a estas quatro formas de identidade organizacional.

Além das razões já avançadas para a emergência de diferentes identidades organizacionais, como a complexidade do meio, a gestão do êxito ou a frustração de uma visão para a organização (e.g. Humphreys & Brown, 2002; Pratt & Raffaelli, 1997), a literatura mostra-se pouco esclarecedora quanto às condições que diferenciam entre o desenvolvimento de várias identidades ou a incapacidade para desenvolver uma identidade organizacional.

Dos dados, emergiu o modelo que se segue (figura 16), que procura descrever as condições que levam ao desenvolvimento das quatro formas de identidade que encontramos nos casos em análise. O modelo resulta do cruzamento de duas variáveis – características pessoais e características organizacionais (variáveis macro-organizacionais e símbolos d identidade) – que emergiram como diferenciadoras dos casos estudados. Nas organizações de elevado crescimento verificou-se uma sobreposição entre as características pessoais dos sócios e colaboradores, por um lado, e uma homogeneidade na percepção das características organizacionais, por outro, da qual resultou o desenvolvimento de uma identidade organizacional comumente partilhada por toda a equipa.

Figura 16: Condições de emergência das quatro formas de identidade organizacional



Na *Triton*, constatou-se a existência de uma heterogeneidade entre os quatro elementos que constituem a empresa em relação às características pessoais e às organizacionais. De outro modo, além dos elementos se revelarem diferentes em termos do seu perfil individual, também denotavam percepções distintas em relação à caracterização da organização. Pode-se afirmar que desta heterogeneidade generalizada resulta o desenvolvimento de quatro identidades percebidas, em número equivalente aos elementos da empresa.

A heterogeneidade dos perfis individuais dos sócios e colaboradores, acompanhada da partilha, ainda que momentânea, de uma característica organizacional num dado momento no tempo, leva ao desenvolvimento de uma pseudo-identidade. Tal decorreu na *Náiade*, onde se verificou, em determinados momentos no tempo, a partilha de uma mesma característica organizacional por toda a equipa, característica esta que foi variando no tempo. Dado que a partilha pela equipa da mesma característica organizacional não tende a perdurar no tempo – esta característica não se revelou

“durável” - não se pode afirmar estar perante uma identidade organizacional no sentido em que Albert e Whetten (1985) definiram, mas de um pseudo-identidade.

A homogeneidade entre as características pessoais dos sócios e colaboradores, associada a uma heterogeneidade em termos de características organizacionais partilhadas pode conduzir ao desenvolvimento de identidades organizacionais múltiplas. Esta situação verificou-se na *Proteus*, onde o afastamento de Nuno e de Gonçalo – cujo perfil pessoal era distinto dos restantes membros da equipa – promoveu a saliência das mesmas características pessoais. De facto, tanto Paulo, como Joaquim e o novo colaborador – Luís – detinham um perfil muito semelhante.

Este estudo, além de diferenciar entre várias formas de identidade organizacional que se podem desenvolver nas organizações empreendedoras – identidade una, múltiplas identidades, pseudo-identidade e identidades organizacionais percebidas - avançou algum conhecimento no que toca às condições promotoras do desenvolvimento de cada uma destas formas. Perante este cenário, importa perceber as implicações práticas que estão associadas ao desenvolvimento de cada uma destas formas de identidade. Para tal, importa analisar os ritmos de crescimento organizacional que estão associadas ao desenvolvimento das quatro formas de identidade (tabela 21). Seguindo este raciocínio, este estudo conduz a uma perspectiva que entende o crescimento organizacional como um aumento em quantidade (e.g. volume de vendas), procurando analisar o papel da identidade organizacional no crescimento das organizações empreendedoras.

Tabela 21: Percentagem de crescimento das 6 empresas ao longo dos 4 anos de actividade

Empresa	Data de Constituição	Forma de Identidade Organizacional	% de Crescimento (0 ao 2º ano)*	% de Crescimento (2º a 4º anos)*
<i>Sirius</i>	Maio de 2003	Identidade organizacional una	150%	170%
<i>Antares</i>	Novembro de 2003	Identidade organizacional una	130%	130%
<i>Capella</i>	Maio de 2003	Identidade organizacional una	120%	130%
<i>Náíade</i>	Maio de 2003	Pseudo-identidade	40%	50%
<i>Proteus</i>	Outubro de 2003	Duas identidades organizacionais	35%	30%
<i>Triton</i>	Junho de 2003	Quatro identidades organizacionais percebidas	30%	30%

* A percentagem de crescimento foi avaliada em percentagem de volume de vendas.

Da análise da tabela 21, ressalta que as três organizações empreendedoras que desenvolveram uma identidade organizacional una ao longo dos dois anos de estudo foram as organizações que melhores performances em termos de vendas obtiveram neste período. Neste sentido, pode-se postular que a constituição de uma identidade organizacional una, partilhada comumente por todos os elementos de uma mesma organização recém-criada, constitui um factor explicativo do crescimento acelerado das organizações empreendedoras. Esta constatação constitui um avanço na literatura sobre o crescimento das organizações empreendedoras. De facto, a literatura tem evidenciado a importância da identidade organizacional na melhoria do desempenho intra-papel (e.g. Mael & Ashforth, 1992), na cooperação inta-organizacional (e.g. Brewer & Gardner, 1996; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), nos comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000) ou no empenhamento dos colaboradores (Ashforth & Mael, 1989). Por outro lado, os estudos sobre empreendedorismo têm demonstrado o papel dos traços e das características das equipas de empreendedores (e.g. Baum & Locke, 2004; Ucbasaran, Lockett, Wright & Westhead, 2003), das práticas de gestão das novas organizações (e.g. Covin, Green & Slevin, 2006; Skrt &

Antoncic, 2004), ou do ambiente (e.g. Davidsson & Delmar, 2001; Eisenhardt & Schooven, 1990) no crescimento destas organizações. No entanto, a influência das características organizacionais internas no crescimento da organização, especialmente, no que toca à perspectiva que sócios e colaboradores partilham em relação à sua própria organização, permanecia ainda por explicar. Este estudo vem evidenciar que o desenvolvimento de uma identidade organizacional pode constituir um factor de êxito do empreendedorismo. Naturalmente, esta proposição necessita de validação empírica:

P13: O desenvolvimento de uma identidade organizacional contribui para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras.

Desta forma, para além das dinâmicas de crescimento, em termos de homogeneidade de características, reforçarem uma identidade comumente partilhada por todos, também o desenvolvimento de uma identidade contribui para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras – toda a equipa está sincronizada para o alcance dos mesmos objectivos organizacionais, o que leva a um maior volume de vendas.

Em relação à coexistência de duas identidades numa mesma organização, os estudos ainda permanecem relativamente pouco consensuais (Foreman & Whetten, 2002). A literatura tem apontado tanto vantagens - como a adaptação ao meio ou a criatividade (e.g. Bartel, 2001; Zabusky & Barley, 1997) - como desvantagens – como os conflitos ou a ambivalência no trabalho (e.g. Pratt & Rafaeli, 1997; Voss, Cable & Voss, 2006) – em consequência da existência de mais de uma identidade organizacional. O estudo revelou que as duas organizações empreendedoras que desenvolveram duas ou mais identidades limitaram-se a um ritmo de crescimento modesto. Neste sentido, o presente estudo constitui um avanço na literatura ao evidenciar que a formação de duas ou mais identidades em organizações de pequena dimensão e recém-criadas pode conduzir a

perdas de performance, dado que leva à manifestação de diferentes orientações comportamentais, pouco reveladoras de uma consistência organizacional.

No que toca à possibilidade de uma organização recém-criada não desenvolver uma identidade organizacional, tal não parece ser levado em conta na literatura. Embora a formação da identidade se encontre pouco explorada na literatura, os autores (e.g. Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991) tendem a hipotetizar que, aquando da sua formação, as organizações desenvolvem uma identidade organizacional, muito associada à implementação e prática de uma dada ideologia. Este estudo vem acrescentar um pouco mais à actual literatura, ao revelar que as novas organizações podem não desenvolver uma identidade organizacional, mas antes uma pseudo-identidade baseada na partilha momentânea de uma ou mais características organizacionais. Esta organização, tal como as que desenvolveram identidades múltiplas, apresentou um crescimento pouco acelerado. Neste sentido, pode-se avançar com a proposição que, quer o desenvolvimento de identidades múltiplas quer a incapacidade para desenvolver uma identidade organizacional podem dificultar o crescimento acelerado da organização, uma vez que os membros da organização não apresentam um padrão de comportamentos consistente no dia-a-dia da organização. Esta proposição requer, contudo, validação empírica:

P14: O desenvolvimento de uma pseudo-identidade ou de múltiplas identidades organizacionais contribui para o crescimento modesto das organizações empreendedoras.

Tal como no caso da identidade una, em que as dinâmicas de crescimento, em termos da heterogeneidade de características, influenciam a formação de pseudo-identidade/ identidades múltiplas, também o desenvolvimento destas formas de identidade dificulta o crescimento acelerado da organização, não se mostrando capaz de unir toda a equipa em torno de um mesmo objectivo organizacional. Simultaneamente, o desempenho

modesto da organização também não vai contribuindo para o reforço de uma identidade única.

Assumindo a perspectiva que entende o crescimento organizacional como um aumento em quantidade (e.g. volume de vendas), importa perceber porquê que o desenvolvimento de uma identidade organizacional una contribui para o crescimento acelerado da organização e, de modo contrário, porquê que o desenvolvimento de identidades múltiplas/ pseudo-identidade contribui para um crescimento mais modesto.

Com este objectivo em mente, avança-se para a realização de uma nova fase de recolha de dados – segunda fase do estudo. A realização desta segunda fase constitui uma mais valia para o presente trabalho, uma vez que permite explicar o mecanismo que leva a partilha comum de um conjunto de características organizacionais a contribuir para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras. Este segundo objectivo apresenta tanto implicações do ponto de vista teórico, permitindo perceber porque é que a identidade organizacional una é um factor crítico de êxito do crescimento organizacional, como do ponto de vista prático, contribuindo para a proposta de acções concretas para o desenvolvimento de uma identidade una.

Neste sentido, esta nova fase de recolha de dados pode caracterizar-se como uma fase emergente, no sentido em que o seu propósito emergiu dos resultados da primeira fase. De acordo com Strauss e Corbin (1998), esta nova fase de recolha de dados apresenta um bom objectivo de investigação, dado que vai permitir formular teoria capaz de explicar factos do mundo real – porque é que as organizações que desenvolvem uma identidade organizacional una apresentam um elevado ritmo de crescimento?

CAPÍTULO VIII - SEGUNDA FASE DO ESTUDO

8.1. Método

Para estudar porquê que a formação de uma identidade una contribui para o crescimento acelerado da organização empreendedora utilizou-se o *design* qualitativo, dado o estado pouco desenvolvido da literatura neste campo (Creswell, 2003). De facto, a literatura mostra-se relativamente desenvolvida no que toca à influência positiva da identidade no desempenho (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000; Mael & Ashforth, 1992) ou à importância de características pessoais, organizacionais ou ambientais (e.g. Baum & Locke, 2004; Eisenhardt & Schooven, 1990) no crescimento das organizações empreendedoras. Em relação ao papel da identidade organizacional no crescimento das organizações empreendedoras, a literatura revela-se, contudo, ainda pouco clara.

Face a estado ainda pouco desenvolvido da literatura, baseou-se no *design* da *grounded theory* (Brown & Eisenhardt, 1997), com o propósito de gerar nova teoria sobre o processo explicativo do impacto da identidade organizacional una no crescimento das organizações empreendedoras.

8.1.1) O Processo de Investigação: Geração de Teoria sobre a Importância da

Identidade Una para o Crescimento das Organizações Empreendedoras

O objectivo de estudo - porquê que a identidade una contribui para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras - resultou da observação e estudo do mundo real, tal como aclamado por diversos autores (e.g. Marshall & Rossman, 1989). Os dados foram recolhidos junto dos empreendedores e colaboradores dos seis estudos

de caso analisados na primeira fase do estudo, por forma a identificar as semelhanças e diferenças entre os casos de crescimento acelerado e os casos de crescimento modesto. Da análise emergiram diferenças na forma como sócios e colaboradores de ambos os tipos de organização se dedicam ao seu trabalho, tendo a análise seguido no sentido do aprofundamento desta forma de dedicação. Procedeu-se à elaboração do protocolo de investigação, com o objectivo do estudo, os pontos centrais da literatura, os procedimentos em campo e o guião da entrevista a seguir, por forma a garantir o rigor durante a recolha de dados (Miles & Huberman, 1994).

Durante a fase de recolha de dados, e tal como é frequente no *design* da *grounded theory*, a recolha e a análise dos dados propriamente dita foram-se entrelaçando, tendo as questões sido colocadas à medida que se reflectia e se geravam ideias sobre as mesmas (Marshall & Rossman, 1989). Neste sentido, o guião foi-se apresentando flexível, tendo sido introduzidas questões com vista ao aprofundado de algumas dúvidas/realidades. A título de exemplo, logo na primeira entrevista realizada na *Sirius*, o sócio fez menção à sua contribuição pessoal para a organização, frisando o quanto se dedicava à empresa e se esforçava com o intuito de a fazer crescer. Questões relativas a esta forma de dedicação à empresa foram, logo, adicionadas ao guião da entrevista.

8.1.2) Breve Caracterização dos Casos e dos Participantes

Para aprofundar porquê que a identidade una afectava o crescimento das organizações empreendedoras, seleccionámos as seis organizações utilizadas na primeira fase do estudo, das quais: três apresentavam um elevado ritmo de crescimento (cresceram mais de 100% ao ano, nos quatro primeiros anos de vida) – *Sirius*, *Antares* e *Capella* – e três apresentavam um ritmo de crescimento modesto (cresceram menos de 100% ao ano, nos quatro primeiros anos de vida) – *Náiade*, *Proteus* e *Triton*. A medida de crescimento

considerada foi o volume de vendas. Ao longo dos dois anos de estudo, estas três continuaram a apresentar elevados ritmos de crescimento, ao contrário das restantes, que continuaram a crescer abaixo dos cem por cento em média anual. Segue-se a tabela 22 resumo das principais características destas organizações.

Tabela 22: Caracterização das 6 empresas empreendedoras em estudo, no quarto ano de actividade

Empresa	Data de Constituição	Sector de Actividade	Nº de Sócios	Nº de Colaboradores sem termo	Nº de Freelancers	% de Crescimento (2º a 4º anos)
<i>Sirius</i>	Maio de 2003	Consultoria financeira	2	7	0	170%
<i>Antares</i>	Novembro de 2003	Consultoria em ambiente e segurança	3	2	4	130%
<i>Capella</i>	Maio de 2003	Consultoria de informática	3	3	0	130%
<i>Náiade</i>	Maio de 2003	Consultoria em artes gráficas	1	5	0	50%
<i>Proteus</i>	Outubro de 2003	Consultoria em sistemas de informação	1	2	0	30%
<i>Triton</i>	Junho de 2003	Consultoria em gestão dos recursos humanos	2	0	2	30%

Em comparação com o segundo ano de actividade, pode-se constatar que, além do crescimento do volume de vendas, as organizações de elevado crescimento aumentaram o número de colaboradores. A *Sirius* aumentou em quatro o número de colaboradores e a *Antares* e a *Capella* viram a sua estrutura agregar mais um posto de trabalho. Também a *Náiade* cresceu em volume de facturação e de colaboradores. A *Proteus* e a *Triton* mantiveram sensivelmente o mesmo volume de vendas, tendo a primeira perdido um sócio.

8.1.3) Técnicas de Recolha de Dados

Baseou-se a nossa recolha de dados na entrevista, por constituir uma das técnicas mais determinantes para aceder aos significados e às experiências dos actores organizacionais

sobre a realidade onde se inserem (Kvale, 1996). Para o presente estudo, esta técnica revelou-se ainda mais importante, dado que é a melhor para compreender as implicações práticas da partilha de uma identidade organizacional una em termos da dedicação dos sócios e colaboradores à organização onde trabalham.

Utilizaram-se entrevistas de tipo semi-estruturadas (Robson, 2002), em que se forneceu um conjunto de questões iniciais que eram alteradas em função das especificidades de cada caso. Dado o carácter exploratório do presente estudo, colocaram-se questões de tipo aberto, que concedem toda a liberdade aos entrevistados, por forma a aprofundar como estes se dedicam à sua organização. Foram assegurados todos os procedimentos formais de confidencialidade associados à realização de qualquer entrevista (Kvale, 1996). Todas as entrevistas, com uma duração média de 25 minutos, foram devidamente gravadas e transcritas *verbatimum*. Foi ainda utilizada a técnica da observação, por forma a validar os dados recolhidos da entrevista (Robson, 2002).

O guião da entrevista foi construído tendo por base a literatura sobre a importância da identidade organizacional no desempenho das organizações (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000; Mael & Ashforth, 1992), por um lado, e os factores pessoais, organizacionais e ambientais (e.g. Baum & Locke, 2004; Eisenhardt & Schooven, 1990) no crescimento das organizações empreendedoras, por outro. As questões incidiram fundamentalmente sobre as implicações comportamentais da partilha de uma identidade una. Das respostas ressaltou a contribuição pessoal dos entrevistados para o crescimento da organização empreendedora. Esta contribuição pessoal da equipa diferenciava as organizações de elevado crescimento das organizações de crescimento modesto. O guião continuava com o aprofundamento desta forma de dedicação de cada pessoa à empresa.

8.1.4) Recolha de Dados

A recolha de dados decorreu num só momento, durante os meses de Fevereiro e Março de 2007 (T9). Como se estava interessado em perceber o que diferenciava as organizações empreendedoras de elevado crescimento das de crescimento modesto em relação à forma como as pessoas se dedicavam à empresa, o mesmo guião de entrevista foi aplicado tanto aos sócios como aos colaboradores. Estava-se interessado em perceber as diferenças que predominavam em ambos os tipos de organização, e não em discriminar o que seriam processos específicos de cada grupo profissional, pelo que o guião era idêntico para sócios e colaboradores.

Aplicou-se, assim, uma entrevista a todos os membros das seis empresas em estudo, num total de 37 entrevistas (o total de membros das seis organizações em estudo). Desta amostra, oito eram membros do sexo feminino. A observação decorreu nos períodos antecedentes e posteriores à realização da entrevista. A recolha de dados foi decorrendo em simultâneo com o processo de análise (Strauss & Corbin, 1998), pelo que as primeiras entrevistas serviram de modelo para a introdução de ajustamentos no guião, que permitiram o refinamento da teoria gerada. Durante o mês de Abril, voltou-se às organizações para apresentar a teoria gerada, por forma a averiguar da consistência e do sentido da mesma.

8.1.5) Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu os procedimentos analíticos de Strauss e Corbin (1998) da codificação aberta, axial e selectiva, que têm por base a procura das similaridades e diferenças entre as dimensões e as categorias que vão emergindo. Através da codificação aberta identificámos a visão que os empreendedores e colaboradores detêm sobre a sua dedicação à organização. Estas visões, que foram designadas de códigos de

primeira-ordem (Locke, 2001), variaram conforme o tipo de organização em análise. Assim, para as organizações de elevado crescimento emergiram códigos relacionados com a paixão pelo trabalho, o adiamento das actividades pessoais ou a contribuição pessoal. Os dados foram analisados e reanalisados, por forma a certificar que todos os dados relevantes estavam codificadas, por um lado, e que o conteúdo categorial correspondia ao respectivo nome, por outro.

Em seguida, e através da codificação axial, os códigos de primeira-ordem foram integrados em categorias teóricas, através das suas semelhanças e diferenças (Strauss & Corbin, 1998). Emergiram cinco categorias teóricas – missão de vida, intemporalidade, auto-sacrifício, orientação para o perfeccionismo e orientação para o crescimento. Da agregação destas cinco categorias teóricas emergiu uma dimensão agregada que denominámos de entrega, e que designa uma forma de dedicação à organização. Depois de identificada a entrega, os dados foram revisitados por forma a examinar o ajustamento/desajustamento dos dados com o constructo emergente (Glaser & Strauss, 1967).

A codificação aberta, axial e selectiva da qual emergiu a entrega encontra-se sistematizada na figura 17. Segue-se a apresentação das dimensões da entrega, assim como as implicações deste novo constructo para a teoria e a prática organizacional.

8.2. A Emergência da Entrega

Numa primeira fase, da análise dos dados das organizações de elevado crescimento e das organizações de crescimento modesto, encontraram-se diferenças significativas no que toca à forma como as pessoas se dedicam ao seu trabalho e à organização. Estas diferenças estão patentes entre os sócios, como podemos ver pelos exemplos:

“Eu dedico-me a esta empresa muito, mas mesmo muito. Também me dedicava muito à outra empresa. Mas aqui é diferente. A empresa é minha (...). O nosso futuro depende totalmente desta empresa (...). Estamos aqui para fazer esta empresa crescer. Eu faço tudo e mais um bocadinho para fazer esta empresa crescer.” (C, R, T9)

“Eu vou fazendo aquilo que posso por esta empresa. Também, eu não posso fazer milagres, e às vezes são precisos verdadeiros milagres! (...). Eu estou aqui enquanto isto der. Quando isto já não me der aquilo que eu quero e que eu preciso e que eu acho que é o justo pelo trabalho que eu faço, também fecho isto e monto outro negócio qualquer.” (T, J, T9)

Estas diferenças em relação à forma como as pessoas se dedicam ao trabalho são, também, visíveis entre os colaboradores das empresas de crescimento elevado e modesto:

“Eu esforço-me todos os dias por esta empresa, para fazer esta empresa crescer. Eu acredito verdadeiramente nesta empresa e que esta empresa vai ter sucesso. É por isso que dou tudo por esta empresa!” (S, R, T9)

“Eu estou aqui enquanto tiver que ser (...). Eu quando puder, também vou andando, que isto aqui trabalha-se muito, trabalha-se é demais (...). E isto é do Jaime, ele é que sabe, ele é que manda (...). Agora, eu também não vou sair para qualquer coisa, não é.” (N, P, T9)

A esta forma de dedicação ao trabalho designou-se por entrega, e define o processo através do qual as pessoas se dão à organização empreendedora, por forma a fazê-la crescer. Como se pode ver pela figura 17, este processo emergiu alicerçado em cinco dimensões básicas:

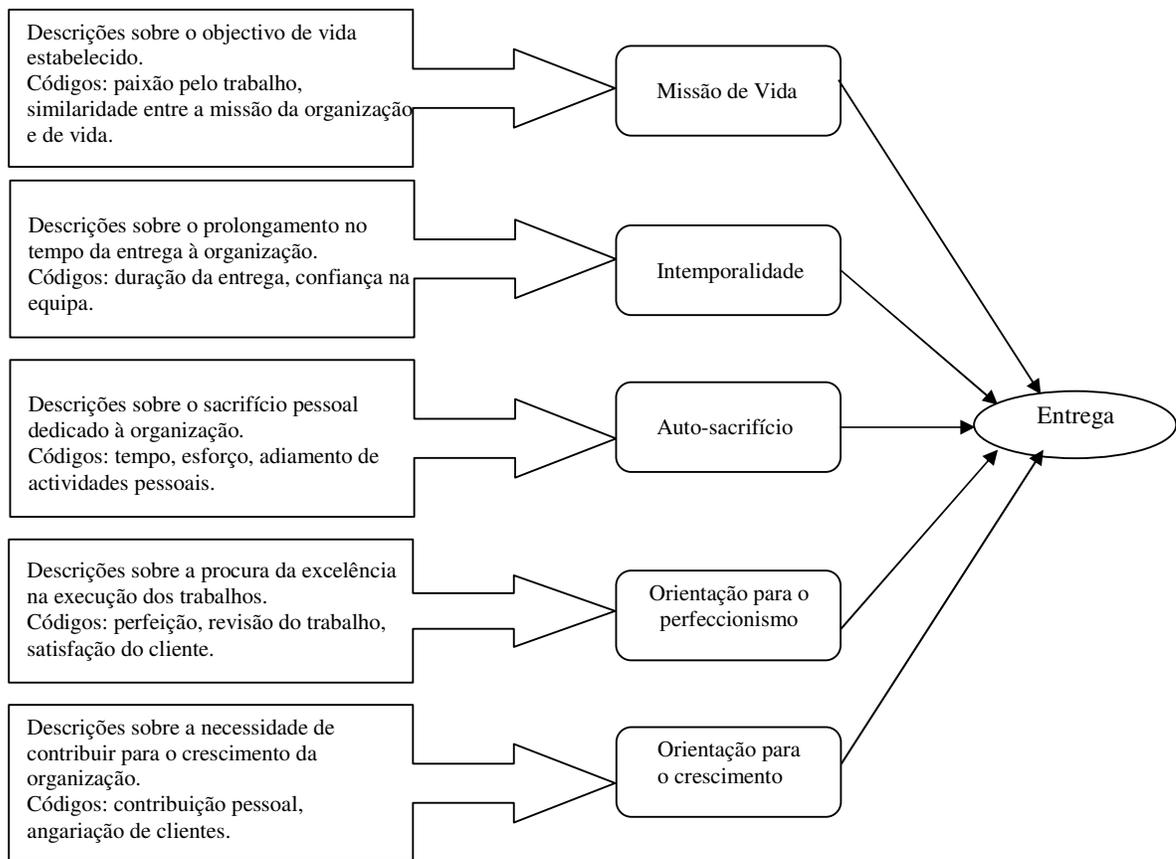


Figura 17: As cinco dimensões da entrega

A missão de vida denota o estabelecimento de um objectivo para a vida pessoal que passa pela dedicação à organização. Nas organizações de elevado crescimento, os sócios e colaboradores partilham de uma paixão pelo seu trabalho, que se reflecte numa similaridade entre a sua própria missão de vida e a missão definida para a organização:

“A missão desta empresa é melhorar a qualidade do ar, de modo a que as pessoas tenham uma melhor qualidade de vida.” (A, J, T1)

“Eu tenho uma missão muito clara na minha vida, que é contribuir para que as pessoas tenham uma melhor qualidade de vida, e isso pode ser conseguido através da melhoria da qualidade do ar.” (A, J, T9)

“Eu adoro o meu trabalho, por isso é que trabalho tantas horas sem me cansar.” (S, Ru, T6)

“Vejo o meu trabalho muito à imagem daquilo que eu sou e que eu procuro para a minha vida. Adoro a minha área, analisar a cadeia de valor, ver o mapa de processos e depois, por a cabecinha a gerar ideias sobre como é que podemos reduzir para melhorar a eficiência (...). Na minha vida, eu sou muito assim, ando sempre a ver onde é que eu posso melhorar a nível pessoal e profissional, também.” (S, Ru, T9)

Nas organizações de elevado crescimento, os sócios e colaboradores abraçam o novo projecto organizacional considerando-o o seu projecto de vida. A dedicação das pessoas ao novo empreendimento prolonga-se no tempo, tendencialmente a coincidir com a própria vida. Esta dedicação prolongada no tempo está também cimentada na confiança que os sócios nutrem por toda a equipa e, no caso dos colaboradores, pela confiança que têm em relação aos empreendedores:

“Tenho dedicado tudo a esta empresa. Também, esta empresa é o meu futuro. E vou dedicar a minha vida a esta empresa.” (C, J, T9)

“Eu tenho dado tudo a esta empresa. E vou continuar a dar, também porque confio totalmente na equipa de gestão. Temos uma excelente equipa de gesto.” (S, J, T9)

Além da intemporalidade, a equipa das organizações empreendedoras de elevado crescimento revelam auto-sacrifício, trabalhando arduamente, horas a fio, para contribuir para o crescimento da sua organização. Este esforço implica trabalhar mais horas do que as 35 horas que constam da legislação laboral, adiando ou deixando por fazer actividades/ tarefas de cariz mais pessoal:

“Eu dou mesmo muito de mim a esta empresa. É desde as 9h da manhã que aqui chego todos os dias até às 21h e mais. E depois, ainda vou para casa e vou para o computador resolver problemas que não tive tempo de resolver durante o dia. E é até Às 2h e 3h da manhã muitas vezes (...). E o tempo assim vai passando, e a minha filha vai crescendo e eu não lhe dou o tempo que gostava de dar (...).” (C, R, T9)

“Estamos aqui e é preciso trabalhar e uma pessoa aqui tem mesmo é que trabalhar, se quer ver a empresa a crescer (...). Claro que tem custos pessoais, porque eu muitas vezes saio tarde daqui, às 23h se for preciso, e bem, a minha namorada é que sofre (...).” (A, J, T9)

A entrega envolve também uma elevada orientação para o perfeccionismo, preocupando-se a equipa com a qualidade e a excelência do seu trabalho, fazendo revisões do trabalho, para se assegurar que tudo está conforme o pedido. A orientação para o perfeccionismo tem como objectivo agradar ao cliente, com vista a fazer a empresa crescer:

“O mais importante é agradar o cliente. E isso só se consegue com muita qualidade. Por isso, cada trabalho que eu faço, eu faço com muita preocupação. Sou perfeccionista mesmo.” (A, M, T9)

“Esmero-me em cada trabalho que faço. Vejo e revejo várias vezes o trabalho, para ver se está tudo certo (...). Só fazendo as coisas bem é que nós conseguimos ter mais clientes.” (C, N, T9)

Nas organizações de elevado crescimento todas as actividades e acções dos seus membros têm como grande objectivo fazer a organização crescer. Para tal, os sócios e colaboradores sentem necessidade de contribuir pessoalmente para o crescimento da empresa e de angariar clientes:

“Todo o meu trabalho e o de todos aqui dentro da empresa tem como grande objectivo fazer a empresa crescer. Não nos podemos iludir. É nisso que eu penso todos os dias quando me levanto e venho para aqui.” (S, P, T9)

“Esforço-me muito por manter os clientes satisfeitos (...). Lá está, o que eu quero é que esta empresa cresça (...).” (C, S, T9)

Da análise da literatura, a entrega constitui um constructo novo, embora partilhe algumas similaridades com outros conceitos já estudados, que importa diferenciar.

8.3. Entrega: Delimitação de um Conceito

A tabela 23 procura distinguir o conceito emergente de outros conceitos da literatura.

Tabela 23: Análise comparativa da entrega com outros conceitos similares

Constructo	Definição conceptual	Autores
Chamamento (<i>calling</i>)	O trabalho é percebido como um chamamento, ao qual os indivíduos escolhem responder. Força interna que compele o indivíduo para a acção.	Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz (1997); Buskist, Benson & Sikorski (2005)
Embrenhamento (<i>engagement</i>)	Presença psicológica da pessoa no seu papel de trabalhadora. Grau de atenção e absorção no trabalho.	Kahn (1990); Rothbard (2001).
Plenitude (<i>flow</i>)	Estado de absorção profunda numa actividade que é intrinsecamente interessante.	Nakamura & Csikszentmihalyi (2002)
Identificação	Percepção de similaridades entre as características pessoais e as características da organização.	Elsbach (1999); Dutton, Duckerich & Harquail (1994).

O chamamento, a par do trabalho e da carreira, designa uma forma de relação que a pessoa desenvolve para com o seu trabalho. As pessoas que estabelecem uma relação de chamamento percebem o seu trabalho como inseparável da sua vida, dedicando-se não pela questão financeira ou pela possibilidade de desenvolver a carreira, mas antes pela

gratificação pessoal que obtêm do trabalho (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). As pessoas possuem determinados talentos e características pessoais e é através da resposta ao chamamento que colocam em práticas estas capacidades, obtendo uma elevada auto-realização (Dobrow, 2004). Na entrega, contudo, as pessoas dedicam-se a um projecto – mais do que a um trabalho – com o propósito de o fazer crescer, mesmo que tal envolva sacrifício pessoal. O objectivo principal não é tanto a auto-realização, o prazer que está inerente à realização de uma dada tarefa, mas sim o desenvolvimento e crescimento de um projecto.

De acordo com Kahn (1990), também o embrenhamento define uma forma de relação para com o seu trabalho, na qual as pessoas canalizam o seu *self* para a realização do seu papel de trabalhadora. O embrenhamento apresenta duas componentes: a atenção – que compreende a capacidade cognitiva e o tempo dispendido no desempenho do papel – e a absorção – que se refere à intensidade do foco num dado papel (Rothbard, 2001). Neste sentido, pessoas mais embrenhadas com o seu trabalho são pessoas que expressam o seu *self* física, cognitiva, e emocionalmente durante a realização das suas tarefas de trabalho. O embrenhamento é diferente da entrega, no sentido em que se expressa em relação ao desempenho de um dado papel, percebendo uma congruência entre o seu *self* e o papel que está a realizar. A entrega abrange mais do que um dado papel, uma vez que os indivíduos podem sentir necessidade de desempenhar vários papéis e várias actividades com o intuito de fazer o seu projecto crescer.

Também a entrega difere da plenitude na medida em que este estado é experienciado na realização de uma dada tarefa pela realização da tarefa em si, podendo ser alcançado independentemente de se atingir um objectivo (e.g. Shernoff, Csikszentmihalyi, Schneider & Shernoff, 2003). Pelo contrário, em relação à entrega, as pessoas entregam-se a um dado projecto com o objectivo explícito de o fazer crescer. O estado de

plenitude é alcançado na realização de uma actividade específica, quando a concentração é tal que a pessoa se abstrai do mundo em redor. Este estado é alcançado quando as competências de um indivíduo estão a ser plenamente utilizadas, i.e, as competências não são nem sub nem sobreutilizadas, gerando um estado de gratificação interno (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Este estado de plenitude ocorre assim, em momentos relativamente curtos e bem definidos no tempo, expressando-se no curto-prazo. De modo diferente, a entrega expressa-se no longo-prazo, envolvendo a dedicação a um projecto que vai para além do prazer imediato.

Na identificação, os indivíduos tendem a perceber uma unicidade ou sentido de pertença a uma dada organização (e.g. Ashforth & Mael, 1989; Bartel, 2001), no sentido em que percebem que a sua identidade pessoal possui atributos idênticos aos atributos que caracterizam a identidade da organização (Elsbach, 1999; Dutton et. al, 1994). Desta forma, a identificação constitui uma forma de conexão que a pessoa estabelece com a organização, que contribui para o aumento da coesão (e.g. Bartel, 2001; Dutton et. al, 1994) ou para a redução dos comportamentos de saída da organização (Rao, Davis & Ward, 2000). Como se pode constatar, tal como a entrega, a identificação tende a desenrolar-se no tempo e a perdurar. Ao contrário da entrega, contudo, a identificação não compreende o alcance de um propósito específico, definindo antes o processo de categorização social.

8.4. A Importância da Entrega no Crescimento Organizacional

A entrega emergiu como um processo explicativo do impacto que a identidade organizacional tem no crescimento da organização empreendedora. Os sócios e colaboradores que partilham de uma mesma identidade organizacional entregam-se à

organização, sacrificam-se todos os dias por forma a fazer com que a organização cresça. A entrega é assim um processo que está presente nas organizações empreendedoras de elevado crescimento, não nas organizações de crescimento modesto. Perante a multiplicidade de formas de identidade organizacional que podemos encontrar nas organizações empreendedoras – identidade una, identidades múltiplas, pseudo-identidade e identidades percebidas – importa perceber que outros processos podem prevalecer nas organizações empreendedoras.

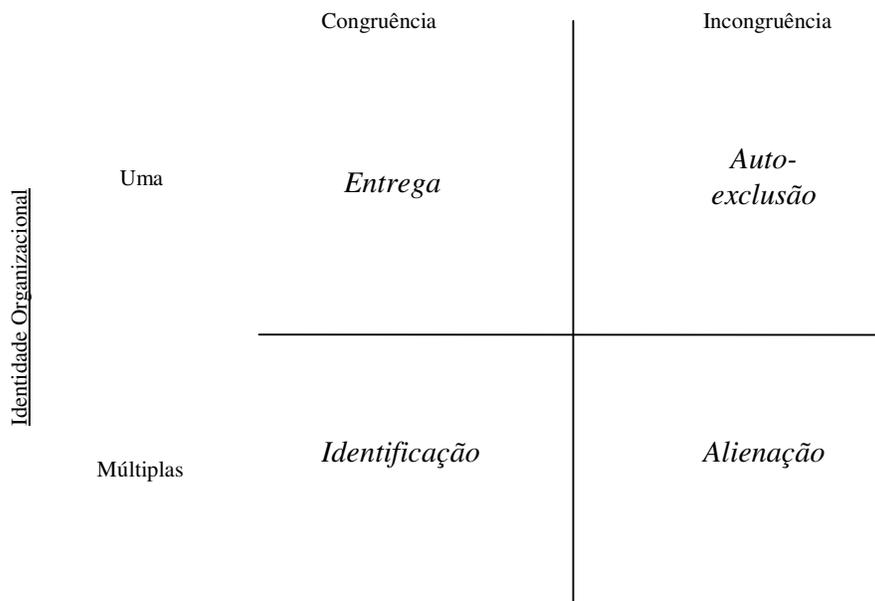
Da análise dos dados emergiu o modelo que se segue (figura 18), que apresenta quatro processos distintos que explicam o impacto das formas de identidade no crescimento. Este modelo resultou da combinação da congruência entre a identidade pessoal e a organizacional – congruência ou incongruência – e da identidade organizacional – uma ou múltiplas. Estas duas variáveis foram as que emergiram como explicativas da dedicação dos sócios e colaboradores à organização. Os quatro processos designam quatro formas de dedicação das pessoas à organização empreendedora onde trabalham. Assim, a entrega resulta da percepção de uma identidade comum e da congruência percebida entre as características pessoais e as características da identidade organizacional:

“Revejo-me totalmente nesta empresa e é um motivo de enorme orgulho (...). Faz com que eu me dedique ainda mais à empresa, que me esforce para que ela cresça (...).” (S, M, T9)

“Estamos todos a remar para o mesmo rumo, e isso faz-me querer caminhar mais também.” (C, N, T9)

Figura 18: Quatro formas de dedicação presentes nas organizações empreendedoras

Identidade Pessoal - Organizacional



Da congruência percebida entre a identidade pessoal e organizacional combinada com a percepção de identidades múltiplas na organização emergiu uma forma de dedicação que se designou por identificação. Tal como já evidenciado pela literatura (e.g. Elsbach, 1999; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994), a percepção de uma congruência entre a identidade pessoal e a identidade organizacional leva os actores organizacionais a experienciarem uma identificação com a organização. O fomento da identificação apresenta grandes vantagens para as organizações, contribuindo para o aumento da coesão intra-organizacional (e.g. Bartel, 2001; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994), da competição inter-organizacional (Dutton, Duckerich & Harquail, 1994), do empenhamento para com a organização (Ashforth & Mael, 1989), da manifestação de comportamentos pró-sociais (Elbach, 1999) e para a redução dos comportamentos de saída da organização (Rao, Davis & Ward, 2000).

No entanto, a maior parte dos estudos tem analisado o fenômeno da identificação em relação à organização como um todo (e.g. Rao, Davis & Ward, 2000; Mael & Ashforth, 1992) ou em relação a identidades múltiplas (Elsbach, 1999; Pratt, 2000), não se tendo debruçado tanto sob a possibilidade de identificação com apenas uma das múltiplas identidades que podem existir numa mesma organização. Este estudo veio evidenciar que a identificação *per se* pode não ser suficiente para promover o crescimento da organização quando os membros percebem mais do que uma identidade organizacional. Esta situação está patente na *Proteus*, onde os membros, embora percebam uma congruência entre as suas características individuais e as da organização, reconhecem a existência de outras identidades. Como tal, os elementos identificam-se, mas não dão o tudo pela empresa, pela relativa ambiguidade que a coexistência de múltiplas identidades gera:

“Eu acho que tenho muito a ver com esta empresa (...). Mas também vejo que há outras formas de pensar e de fazer as coisas, e é natural depois uma pessoa não saiba muito bem como fazer as coisas (...).” (P, J, T5)

Na *Náiade* assiste-se ao desenvolvimento de uma forma de auto-exclusão da organização. Esta forma de dedicação (ou não dedicação) resultou da percepção de uma identidade una, ainda que em momentos esporádicos no tempo, com a percepção de uma incongruência entre as características pessoais e organizacionais. Os elementos desta empresa, embora tivessem partilhado de uma mesma característica organizacional, não se revêem na empresa, o que os leva a assumir comportamentos de auto-exclusão:

“Sim, eu acho que todos nós reconhecemos que somos muito rápidos a fazer as coisas (...). Mas eu não me revejo nesta forma de funcionar. Para mim, as coisas têm que sair perfeitas, nem que para isso agente demore mais um bocadinho (...).” (N, P, T9)

À imagem da situação que predomina na *Triton*, nas organizações empreendedoras, além da incongruência percebida entre as características pessoais e as organizacionais, podem predominar múltiplas identidades organizacionais. Neste caso, as pessoas, além de não se reverem na organização, percebem que não existe um só rumo, e que a

organização vai caminhando em sentidos diferentes. Estas condições promovem a alienação entre os elementos, que preferem focalizar nos projectos, por não compreenderem a empresa como um todo:

“A empresa está muito melhor, mas, ainda assim, vai muito em função das vontades do Zé. Se ele agora tem uma ideia, a empresa vai nesse caminho; se amanhã vem com outra ideia, aí vamos nós todos a reboque (...). Não, eu não gosto nada disto. Eu gosto das coisas mais organizadas (...). Claro que eu depois ando um bocado à nora e já desisti. O melhor é pensar no projecto que tenho em mãos e esquecer a empresa. Nem sei se isto é uma empresa.” (T, L, T6)

Em síntese, e na sequência da primeira fase do estudo, que apontou para o papel da identidade organizacional no crescimento das organizações empreendedoras, a segunda fase vem procurar perceber porque é que tal acontece. Da análise dos dados emergiram quatro formas de dedicação à empresa – entrega, identificação, auto-exclusão e alienação – que tem origem nas quatro formas de identidade encontradas no primeiro estudo. Desta forma, pode-se postular que estas quatro formas de dedicação à empresa ajudam a explicar o impacto da identidade no crescimento das organizações empreendedoras:

P15: O desenvolvimento de uma identidade organizacional contribui para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras por meio da entrega dos sócios e colaboradores à organização.

P16: Quer o não desenvolvimento de uma identidade organizacional, quer o desenvolvimento de múltiplas identidades contribuem para o crescimento modesto das organizações empreendedoras, por meio da identificação, auto-exclusão e alienação dos sócios e/ou colaboradores em relação à organização.

CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO GERAL

9.1. Principais Conclusões do Estudo

O presente estudo apresentava como objectivo explorar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras de elevado crescimento e de crescimento modesto. Atendendo à relevância do empreendedorismo estratégico (e.g. Hitt et al, 2002), mais importante do que estimular a criação de novas organizações é incentivar a criação de organizações capazes de crescer, gerando mais valor para as pessoas e a sociedade. Neste enquadramento, e atendendo à importância da identidade organizacional na interpretação dos acontecimentos (e.g. Dutton & Dukerich, 1991) e no comportamento dos actores organizacionais (e.g. Mael & Ashforth, 1992), importava perceber as diferenças no desenvolvimento da identidade organizacional por influência do diferente ritmo de crescimento das empresas empreendedoras. Este estudo revela-se ainda mais crucial quando as investigações demonstram que as condições de fundação iniciais da organização tendem a persistir e a condicionar o conseqüente desenvolvimento das organizações (e.g. Bramford et al, 2004; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

Deste estudo emergiu um modelo que explica o modo como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras. Tal como já avançado na literatura (e.g. Chreim, 2005; Hatch & Schultz, 1997), este estudo evidenciou que são as características pessoais, as variáveis macro-organizacionais – estratégia, estrutura, cultura, clima - e os símbolos da identidade – missão, visão, filosofia de gestão e imagem externa construída - que influenciam o desenvolvimento da identidade organizacional. Na literatura, além destas influências estarem pouco

sistematizadas – não estando contempladas num modelo integrador – permanece ainda pouco conhecido o modo como estas variáveis afectam a identidade. O presente estudo apresenta um modelo que além de sistematizar as variáveis que contribuem para o desenvolvimento da identidade, avança conhecimento sobre este mecanismo de influência. Assim, são os empreendedores e colaboradores que formam a organização que influenciam o desenvolvimento das variáveis macro-organizacionais, as quais afectam os símbolos da identidade, que por sua vez produzem um impacto significativo na identidade das organizações empreendedoras. O desenvolvimento da identidade organizacional é assim o resultado da influência dos factores individuais sobre os factores organizacionais, concretamente da influência que as características pessoais dos empreendedores e dos colaboradores exercem nas variáveis organizacionais.

O estudo em apreço apresenta ainda um contributo mais determinante para a literatura ao evidenciar um impacto diferencial destas características na identidade organizacional. Especificamente, o estudo demonstrou que as organizações empreendedoras podem desenvolver uma identidade organizacional única ou, pelo contrário, várias formas de identidade/não identidade. Assim, o estudo evidenciou que nas organizações empreendedoras onde era reforçada ao longo do tempo a homogeneidade entre os sócios e os colaboradores em relação às características pessoais e organizacionais, se desenvolvia uma identidade organizacional una, comumente partilhada por toda a equipa. Ao contrário, nas organizações onde predominava a heterogeneidade em relação a estas características ao longo do tempo, não se desenvolvia uma identidade una.

Este modelo constitui um avanço na literatura sobre o empreendedorismo, ao revelar as dinâmicas internas de crescimento das organizações empreendedoras ao longo do tempo. Ao contrário da maior parte dos estudos que tratam o crescimento das

organizações empreendedoras como uma variável dependente (e.g. Davidsson & Wiklund, 2000; Delmar et al., 2003), o presente analisou aprofundadamente o crescimento de seis organizações empreendedoras ao longo de dois anos. Neste enquadramento, o estudo demonstrou que as organizações empreendedoras apresentam diferentes modos de crescimento. Ao contrário dos modelos do ciclo de vida que contemplam uma sequência linear de estádios de desenvolvimento (e.g. Fombrun & Wally, 1989; Quinn & Cameron, 1983), este estudo veio demonstrar que as organizações podem evoluir no sentido do desenvolvimento de um conjunto homogéneo de características organizacionais, ou, pelo contrário, de uma heterogeneidade de características organizacionais.

Mais, o modelo tornou evidente que é a homogeneidade/heterogeneidade entre as percepções partilhadas pelos empreendedores e colaboradores que é responsável pelo crescimento diferencial das organizações empreendedoras. Esta constatação representa, uma vez mais, um importante marco na literatura, uma vez que os modelos que se debruçam sobre o crescimento organizacional limitam o papel do empreendedor à resolução dos problemas que vão surgindo e menosprezam a contribuição da restante equipa (Birley & Stockley, 2000; Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). O presente estudo veio demonstrar que não apenas o empreendedor, mas toda a equipa de colaboradores é determinante para o crescimento das organizações empreendedoras. Cai por terra o velho mito do herói (Kets de Vries, 1985), que considera o empreendedor um ente especial capaz de, sozinho, produzir empreendimentos inigualáveis e ganha força a máxima tantas vezes proferida noutras áreas de estudo, que defende que “o todo é mais do que a soma das partes”.

Este modelo revela-se, ainda, determinante, ao enfatizar o impacto do crescimento organizacional na essência, na própria definição da organização. De facto, estando as

organizações em constante mudança, como conseguem construir e manter a sua própria identidade? Embora pouco abordada na literatura, o estudo traz alguma luz sobre esta questão ao evidenciar que é através do reforço ao longo do tempo da homogeneidade entre sócios e colaboradores quanto às características pessoais e organizacionais que a identidade organizacional se vai mantendo e desenvolvendo. Deste modo, o estudo permitiu evidenciar como se processa o desenvolvimento da identidade organizacional ao longo dos primeiros anos do ciclo de vida das organizações empreendedoras. Tem vindo a emergir na literatura uma perspectiva construtivista, que encara a identidade organizacional como um entidade dinâmica, em constante construção social (e.g. Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998; Humphreys & Brown, 2002). No entanto, os estudos que se têm debruçado sobre o desenvolvimento da identidade ao longo do tempo têm focado primordialmente momentos de crise, que implicam a mudança radical da identidade organizacional (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Ravasi & Schultz, 2006). Um dos poucos estudos que procurou analisar a mudança incremental das características centrais e distintivas de uma organização (Chreim, 2005) examinou apenas a identidade partilhada entre o topo estratégico (e não a identidade partilhada por todos os membros organizacionais) com base em dados de arquivo.

Este estudo analisou, concretamente, as dinâmicas da identidade no dia-a-dia das organizações empreendedoras, tendo verificado que a identidade organizacional é uma entidade dinâmica, que está em constante construção e revisão através da interação entre os sócios e colaboradores da empresa. Mais, o presente estudo permitiu verificar que a identidade organizacional se vai construindo e reconstruindo diariamente através do reforço da homogeneidade entre os actores organizacionais. É, assim, do reforço das semelhanças que uma mesma identidade organizacional se vai desenvolvendo, contribuindo para a continuidade, para a manutenção da organização ao longo do tempo.

O estudo em apreço vem, assim, fornecer suporte empírico para as perspectivas mais recentes, que defendem uma visão mutável da identidade organizacional (e.g. Gioia, Schultz & Corley, 2000; Rousseau, 1998), em constante análise e revisão social. De modo diferente, o estudo também evidenciou que o reforço de uma heterogeneidade não possibilita, sequer, o desenvolvimento de uma identidade organizacional una.

Perante esta constatação, o estudo vem demonstrar que uma organização empreendedora pode não conseguir desenvolver uma identidade comumente partilhada por toda a equipa. Embora a um nível teórico, os autores (Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991) consideravam que as organizações se formavam alicerçadas numa dada ideologia, e que, portanto, desenvolviam uma mesma identidade organizacional, a que os autores designaram de identidade normativa. O estudo veio demonstrar que as organizações são fundadas com base numa dada ideologia, mas que esta não é suficiente para desenvolverem uma só identidade, dependendo tal do reforço de uma homogeneidade de perspectivas entre sócios e colaboradores.

Quando reforçada a heterogeneidade entre sócios e colaboradores, os estudos de caso analisados revelaram que o desenvolvimento da identidade organizacional ocorreu segundo três situações distintas: 1) desenvolveu-se uma pseudo-identidade, em que uma mesma característica organizacional era partilhada num momento no tempo; 2) desenvolveram-se múltiplas identidades organizacionais; 3) desenvolveram-se apenas identidades organizacionais percebidas.

Face ao desenvolvimento destas quatro formas de identidade organizacional (contando também com o desenvolvimento de uma identidade una), o presente estudo avança com um segundo modelo que procura explicar as causas que estão subjacentes a esta diversidade. Especificado, o estudo apresentou evidências de que o desenvolvimento de uma pseudo-identidade está alicerçado na heterogeneidade das características pessoais

entre sócios e colaboradores; as identidades organizacionais múltiplas resultam da heterogeneidade nas características organizacionais e as identidades organizacionais percebidas emergem da heterogeneidade de ambas as características, pessoais e organizacionais.

Tal como evidenciado pelo estudo, estas quatro formas de identidade organizacional apresentam implicações diferenciais para as organizações. As organizações onde se desenvolveu uma identidade organizacional apresentaram taxas de crescimento elevadas ao longo dos anos de estudo (superiores a 100% ao ano). Pelo contrário, nas organizações onde não se verificou o desenvolvimento de uma identidade ou o crescimento foi modesto (abaixo dos 100% ao ano) ao longo dos dois anos de estudo. Esta constatação revela-se determinante ao deitar alguma luz sob as implicações práticas da co-existência de múltiplas identidades numa mesma organização. Embora a literatura se revele ainda relativamente pouco consensual quanto à eficácia das múltiplas identidades (Foreman & Whetten, 2002), este estudo constitui uma evidência das desvantagens que estas apresentam para o crescimento organizacional. Estes resultados vêm introduzir alguma mudança no foco da literatura sobre a identidade organizacional. Embora a literatura continue centrada na importância do desenvolvimento de uma identidade organizacional positiva, como forma de incrementar a auto-estima colectiva das pessoas (e.g. Dutton, Dukerich & Harquai, 1994; Mael & Ashforth, 1992), o presente estudo vem demonstrar que mais importante do que formar uma identidade organizacional positiva, é ajudar as organizações a desenvolverem uma identidade organizacional.

O estudo vem, assim, revelar que o desenvolvimento da identidade organizacional constitui um factor diferenciador entre as organizações de elevado crescimento e as organizações de crescimento modesto. Esta conclusão revela-se especialmente relevante

quando os autores do empreendedorismo têm advogado o fomento das organizações empreendedoras de elevado crescimento, que geram mais valor para a sociedade (e.g. Barringer, Jones & Neubaum, 2005; Delmar et al., 2003). Mais importante do que fundar novas organizações é fomentar o desenvolvimento de organizações que florescem, gerando mais emprego e riqueza para a sociedade.

Com o intuito de perceber porque é que a identidade organizacional leva a um maior desenvolvimento organizacional, efectuaram-se uma nova fase de recolha de dados (segunda fase do estudo) que conduziu à emergência de quatro formas de dedicação presentes nas organizações empreendedoras: entrega, identificação, auto-exclusão e alienação. Nas organizações onde predomina uma identidade una e onde os actores organizacionais percebem uma congruência entre a sua identidade pessoal e a identidade da organização, as pessoas entregam-se à sua organização por forma a fazê-la crescer. Do presente estudo emergiu, assim, uma forma de dedicação à organização - a entrega - composta por cinco dimensões - missão de vida, intemporalidade, auto-sacrifício, orientação para o perfeccionismo e orientação para o crescimento.

É a entrega, que está presente tanto entre os sócios como entre os colaboradores das organizações de elevado crescimento, que explica porque é que a identidade organizacional leva ao crescimento acelerado das organizações empreendedoras. Nas organizações empreendedoras onde predomina uma identidade organizacional una as pessoas entregam-se à organização com o propósito de a fazer crescer, o que contribui para o crescimento acelerado dessas organizações. Nas organizações onde, em vez da entrega, os sócios e colaboradores desenvolveram outras formas de dedicação à organização - identificação, a auto-exclusão e a alienação - o crescimento decorreu de forma mais modesta. O estudo vem, assim, indiciar que, embora a identificação possa apresentar múltiplas vantagens para o desempenho e a eficácia das organizações (e.g.

Dutton, Duckerich & Harquail, 1994; Elsbach, 1999), tal não se revela uma condição suficiente para promover o crescimento acelerado das organizações empreendedoras.

O estudo permitiu, ainda, retirar algumas conclusões mais específicas. O estudo retrospectivo das organizações empreendedoras permitiu verificar a existência de diferenças entre as organizações de elevado crescimento e as de crescimento modesto desde a sua fundação. Já na fase de arranque que as dinâmicas de crescimento pareciam distinguir-se, apresentando as organizações de elevado crescimento uma tendência para a homogeneidade dos empreendedores e colaboradores em relação às mudanças organizacionais, e as organizações de crescimento modesto uma propensão para a heterogeneidade. Também na fase de pré-arranque se denotaram diferenças, revelando as organizações de crescimento elevado, ao contrário das restantes, uma complementaridade funcional entre os sócios, indiciadora de uma cobertura total em relação a todas as actividades que eram necessárias cumprir na empresa.

A utilização da metodologia longitudinal permitiu a análise da identidade organizacional ao longo de dois anos, tal como pedido pelos autores Gioia e colaboradores (2000) e Hogg e Terry (2000), com o intuito de esclarecer algumas dúvidas conceptuais. O estudo contribuiu para um refinamento conceptual da identidade organizacional, ao demonstrar que a identidade organizacional pode ser descrita comportamentalmente, congregando o padrão de comportamentos que define as características mais centrais, distintivas e duradouras da organização. O estudo vai, assim, de encontro às propostas mais recentes de Ravasi e Schultz (2006) e Nag, Corley e Gioia (2007), que introduzem a identidade organizacional nas rotinas organizacionais e a distinguem de outros conceitos próximos, como a cultura organizacional.

9.2. Considerações Finais

Em síntese, o presente estudo apresenta quatro grandes contributos para a literatura do empreendedorismo e da identidade organizacional. Em primeiro lugar, o estudo em apreço demonstrou que são as mudanças nos sócios e colaboradores, nas variáveis macro-organizacionais e nos símbolos da identidade que afectam o desenvolvimento da identidade organizacional. Especificamente, é através da influência das características pessoais nas variáveis macro-organizacionais, e destas nos símbolos da identidade, que a identidade organizacional se vai desenvolvendo ao longo do tempo.

Em segundo, o estudo evidenciou que o desenvolvimento de uma identidade organizacional una, comumente partilhada por todos os elementos de uma organização, está dependente do reforço da homogeneidade de toda a equipa em relação às mudanças organizacionais (características pessoais, variáveis macro-organizacionais e símbolos da identidade). Pelo contrário, o reforço da heterogeneidade de toda a equipa em relação a estas mudanças organizacionais é responsável pelo desenvolvimento de outras formas de identidade, como a pseudo-identidade, as identidades múltiplas ou as identidades organizacionais percebidas. Esta conclusão torna notório o papel de todos os membros no crescimento da organização empreendedora. Fazendo uma alusão ao título do trabalho, pode-se rematar afirmando que nas organizações empreendedoras de baixo crescimento vai sendo reforçada a diferença na equipa – “todos diferentes” – enquanto nas organizações de elevado crescimento é reforçada a semelhança - “todos iguais”. Em terceiro lugar, este estudo permitiu concluir que a forma de identidade organizacional permite diferenciar as organizações empreendedoras de elevado crescimento das organizações empreendedoras de crescimento modesto. Especificamente, é o desenvolvimento de uma identidade organizacional una que

contribuiu para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras. Neste sentido, o presente estudo evidenciou a relação biunívoca que parece existir entre a identidade organizacional e o crescimento: a identidade desenvolve-se diferentemente em função do crescimento, ao mesmo tempo que ela própria determina diferentemente o ritmo de crescimento das organizações empreendedoras. Em quarto, o estudo demonstrou que é a entrega dos sócios e colaboradores à organização que permite explicar porque é que o desenvolvimento de uma identidade organizacional uma contribuiu para o crescimento acelerado das organizações empreendedoras.

9.3. Limitações do Estudo

A utilização dos *design* do estudo de caso e da *grounded theory* está associado a algumas limitações, que embora tenham sido levadas em conta no presente estudo, é preciso estar consciente de que estas limitações afectaram a realização do estudo e as implicações do mesmo. Estas limitações referem-se, sobretudo, à validade de constructo, à validade interna, à validade externa, à precisão e ao tipo de teoria gerada. No entanto, todo o estudo foi desenhado, estruturado, conduzido e analisado com o propósito de minimizar estas limitações.

Assim, procurou-se basear a recolha de dados em múltiplas fontes de evidência, como a entrevista, a observação e os dados internos, por forma a permitir a triangulação dos dados, e assim assegurar a validade de constructo (Denzin, 1989). Do mesmo modo, e tal como apontado por diversos autores (e.g. Miles & Huberman, 1994), teve-se o cuidado de apresentar os dados recolhidos e as análises extraídas aos participantes, como forma de validação dos mesmos. Apresentaram-se, de igual modo, os resultados e a respectiva análise sob a forma tabular, por forma a melhor demonstrar a cadeia de

evidência (Yin, 1984). Para tal, foi inclusivamente construída uma história para cada estudo de caso, contendo toda a informação relevante numa lógica longitudinal.

Para maximizar a validade interna do estudo, baseou-se a análise no estabelecimento de *matchings* entre os resultados decorrentes do estudo e as predicções teóricas (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991), em termos das mudanças organizacionais que produziram efeitos na identidade organizacional ao longo dos dois anos de estudo. Procuraram-se, ainda, explicações rivais que permitissem uma interpretação mais adequada dos dados encontrados. E, tal como aconselhado por vários autores (e.g. Glaser & Strauss, 1967), procedeu-se à análise dos estudos de caso construindo uma explicação para cada caso. Todas as explicações decorrentes do estudo resultaram de um processo constante de comparação das proposições e modelos gerados com os dados recolhidos. Por fim, utilizou-se a estratégia analítica da análise baseada no tempo, tendo apresentado os dados recolhidos durante os dois anos de estudo sob a forma cronológica, agrupados em três grandes momentos no tempo: pré-arranque (período antecedente à criação da empresa), arranque (criação) e pós-arranque (período que se seguiu à criação da empresa). O uso da metodologia longitudinal revelou-se a mais adequada para o presente estudo, uma vez que é a melhor estratégia para analisar relações entre variáveis, antecedentes e consequentes (e.g. Miles & Huberman, 1994). O estudo decorreu durante um período de dois anos, tendo-se optado por seguir organizações que se encontravam no segundo ano de actividade, precisamente por estarem a terminar a fase de arranque e a enveredar pela fase de pós-arranque (Baron (2002). Estava-se interessado em analisar o crescimento das organizações empreendedoras, pelo que seria importante examinar empresas na fase de pós-arranque. Seguiram-se as organizações durante dois anos.

Para garantir uma maior validade externa, o presente estudo baseou as análises em múltiplos casos, que foram utilizados numa lógica de replicação, i.e., em que os mesmos resultados foram predictos em diferentes casos (Tellis, 1997). Seguiram-se seis estudos de caso, que embora não seja um número amplo, se encontra dentro do intervalo estabelecido por Eisenhardt (1989a) como suficiente para proporcionar a generalização analítica. Alguns autores poderiam alegar que estes seis casos não são representativos da população de organizações empreendedoras que actuam na área da consultoria. No entanto, foram escolhidos casos extremos – três organizações de elevado crescimento e três de crescimento modesto – para melhor contrastar os padrões encontrados (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Demonstrou-se, ainda, alguma preocupação com a generalização naturalista, tal como evocado por Stake (1995), tendo para tal abordado um problema que é motivo de preocupação entre a comunidade científica – o crescimento das organizações empreendedoras – e demonstrado o papel crucial do desenvolvimento de uma identidade organizacional una.

Com o intuito de maximizar a precisão do estudo, recorreu-se à elaboração de um protocolo do estudo de caso e construímos uma base de dados para cada caso, com informação estandardizada sobre os dados recolhidos e as notas do investigador (Yin, 1984).

Atendendo às sugestões de Glaser e Strauss (1967), teve-se a preocupação de gerar “boa teoria”, que os autores definem como ajustada, geral e modificável. A título de exemplo, na teoria gerada que explicita o modo como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional, as categorias encontradas – características pessoais, variáveis macro-organizacionais e símbolos da identidade – permitem explicar como a identidade organizacional se vai desenvolvendo ao longo do tempo. Esta teoria é, também, geral,

no sentido em que permite explicar como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional das organizações empreendedoras, e modificável, dado que está sujeita a mudanças, em função de alterações nas próprias organizações.

O presente trabalho, por se tratar de um estudo qualitativo, apresenta as limitações que são apontadas aos estudos qualitativos no geral. Tendo em atenção o objectivo dos estudos qualitativos, que se prende com a construção de teoria com base no *sensemaking* (Dubin, 1976), Weick (1989) propôs um conjunto de critérios de validade para avaliar a plausibilidade das teorias geradas. À luz destes critérios, pode-se considerar que a teoria gerada é interessante - a literatura até então não se mostrava suficiente para responder à nossa questão de investigação - óbvia - pode ser devidamente enquadrada na literatura sobre empreendedorismo e identidade organizacional - relacionada - estabelecendo relações entre as mudanças organizacionais e a identidade organizacional - de confiança - estando bem fundamentada nos dados recolhidos e nas histórias dos estudos de caso construídos - bonita - sendo facilmente compreensível pela comunidade científica - e real - permitindo explicar como as mudanças organizacionais afectam a identidade das organizações empreendedoras ao longo do tempo. Assim, pode-se considerar a nossa teoria como plausível, e neste sentido, credível para compreender como as mudanças organizacionais afectam a identidade organizacional.

Mesmo apresentando estes cuidados metodológicos, o presente estudo denota limitações. Em primeiro lugar, foram examinadas organizações já com dois anos de existência, pelo que não foi possível controlar o efeito das variáveis que interferiram nos períodos de pré-arranque e arranque das empresas, como a componente financeira ou o capital social dos empreendedores, que pode ter afectado o *modus operandi* das empresas. Em segundo, o estudo examinou seis organizações ao longo de dois anos em

termos do seu funcionamento interno. O meio onde estavam inseridas, e que afecta diferentemente cada organização, não foi controlado, tendo-se, apenas, limitado a descrever os principais eventos críticos – que afectaram a dinâmica interna da empresa. Por fim, basearam-se as conclusões em seis estudos de caso, que embora Eisenhardt (1989a) considere suficiente para permitir generalizar para a teoria, as generalizações com base num número limitado de estudos de caso devem ser atendidas com cuidado e moderação.

9.4. Pistas para Estudos Futuros

O presente estudo revelou muitas curiosidades que vale a pena investigar em estudos futuros. Este trabalho gerou um modelo explicativo do impacto das mudanças organizacionais na identidade organizacional, em que são as características pessoais dos sócios e colaboradores que influenciam o desenvolvimento das variáveis macro-organizacionais. Futuros estudos devem aprofundar de que forma o meio externo influencia o desenvolvimento das características pessoais, por forma a determinar como a identidade organizacional responde às características do meio onde a organização está inserida.

Outros estudos devem, de igual modo, procurar confirmar a aplicabilidade deste modelo de desenvolvimento da identidade às organizações empreendedoras na fase de pós-arranque. Para tal sugere-se, primeiramente, a operacionalização do modelo emergente numa medida quantitativa e, em seguida, o teste do modelo numa amostra alargada de organizações empreendedoras na fase de pós-arranque. Desta forma, está-se a contribuir

para o teste de teoria sobre o desenvolvimento da identidade orgaizacional e para o crescimento das organizações empreendedoras.

O presente estudo evidenciou a natureza descontínua do crescimento das organizações empreendedoras, patente no reforço da homogeneidade ou heterogeneidade entre as características pessoais e organizacionais ao longo do tempo. Novos estudos podem gerar mais conhecimento acerca do crescimento das novas organizações, procurando padrões que permitam a elaboração de uma tipologia de crescimento. A capacidade de explicação e previsão do crescimento destas organizações ficaria mais facilitada.

Neste seguimento, o estudo permitiu constatar que é o reforço da homogeneidade entre as características pessoais e organizacionais que leva ao desenvolvimento da uma identidade una. Seria interessante averiguar as condições que promovem a homogeneidade nas organizações, sobretudo quando se está perante equipas heterogéneas. Mais, o reforço da homogeneidade entre as características pessoais e organizacionais deve ser aprofundado, por forma a não prejudicar a mudança e a inovação, que de acordo com alguns autores está associada à partilha de uma única identidade (Fiol, 1994).

Deste estudo resultou um outro modelo que consagra diferentes formas de identidade organizacional: identidade una, pseudo-identidade, identidades múltiplas e identidades organizacionais percebidas. No âmbito de uma abordagem comportamental, importa futuramente aprofundar os comportamentos que estão associados a estas formas de identidade. O estudo permitiu verificar que apenas aquando da formação de uma identidade una, todos os elementos estavam sintonizados em relação ao funcionamento da organização. No entanto, importa aprofundar o que é que os empreendedores e colaboradores fazem exactamente para concretizar os objectivos organizacionais e como é que estes comportamentos são incorporados nas rotinas organizacionais.

Uma outra sugestão reside em validar as quatro formas de dedicação à organização encontradas no estudo – entrega, identificação, auto-exclusão e alienação – assim como, aprofundar as implicações de cada uma destas formas para o desempenho das pessoas nas organizações. Dada a importância deste conceito emergente no crescimento das organizações empreendedoras, seria interessante identificar as variáveis que promovem a entrega e explorar as suas mais valias para as organizações. Outros estudos poderiam analisar, ainda, o papel da entrega noutros contextos, como as organizações maduras e bem implementadas no mercado. Especificamente, propõe-se que futuros estudos analisem o impacto da entrega no crescimento de organizações já maduras.

9.5. Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática

O estudo vem introduzir importantes avanços no campo de estudo do empreendedorismo, que se encontra ainda fragmentado e com pouca legitimidade científica, dado que continua a apoiar-se nas teorias de outros campos de estudo (e.g. Sarasvathy, 2004; Sexton, 1988). Ao evidenciar as dinâmicas diferenciais de crescimento que as organizações empreendedoras podem apresentar – em termos da homogeneidade ou heterogeneidade entre empreendedores e colaboradores em relação às mudanças organizacionais - o presente estudo demonstrou que o crescimento durante as fases iniciais do ciclo de vida organizacional pode ser mais heterogéneo do que a sequência linear e universal estipulada pelas teorias do ciclo de vida. De facto, esta constatação só vem corroborar o que muitos autores (e.g. Churchill & Lewis, 1983; Quinn & Cameron, 1983) já haviam defendido: que as teorias do ciclo de vida não permitem explicar o desenvolvimento das organizações desde o seu nascimento até à primeira fase de crescimento. Neste sentido, o estudo vem “lançar uma primeira pedra”

para a construção de um modelo específico do crescimento das organizações empreendedoras.

Ao focalizar nas mudanças das características pessoais, macro-organizacionais e símbolos da identidade, este estudo apresenta uma visão mais *soft* e completa do crescimento das organizações empreendedoras, não o limitando apenas a uma crescente institucionalização e aumento do número de colaboradores (e.g. Kazanjian, 1988; Quinn & Cameron, 1983). Mais, ao contemplar variáveis pessoais e organizacionais, o presente estudo está a introduzir uma visão mais integradora do empreendedorismo, tão aplaudida pelos investigadores mais proeminentes (e.g. Gartner, 1989a; Shane & Venkataraman, 2000).

A contribuição para o campo do empreendedorismo está, de igual modo, patente no importante papel que a identidade organizacional parece assumir no ritmo de crescimento das organizações empreendedoras, tal como evidenciado pelo estudo. Ao revelar o impacto do desenvolvimento de uma identidade organizacional na no crescimento acelerado das organizações empreendedoras, o estudo vem dar um passo em frente na construção de um referencial teórico mais explicativo, preditivo e normativo da actividade empreendedora. De facto, o estudo vem demonstrar que é o reforço das similaridades entre as percepções dos sócios e colaboradores que contribui para o crescimento acelerado das organizações. Este resultado revela-se inovador quando a literatura está quase exclusivamente centrada na relação entre empreendedor/ organização empreendedora e o meio externo, esquecendo as dinâmicas internas da organização. Neste sentido, este resultado vem enfatizar a importante papel que também os colaboradores desempenham no desenvolvimento das organizações empreendedoras, ajudando a desmistificar o “mito do herói” em que o campo do empreendedorismo ainda se encontra mergulhado.

A tónica na identidade, no conjunto de comportamentos que os empreendedores e colaboradores fazem em termos do que é central, distintivo e durável em relação a uma organização, rumo a um objectivo comum (Rao, Davis & Ward, 2000; Tajfel, 1982), vem reforçar as perspectivas mais recentes no estudo do empreendedorismo, ao colocar a ênfase no que os empreendedores fazem diariamente para explorar as oportunidades então descobertas - abordagem comportamental do empreendedorismo. Mais especificamente, o estudo identifica o que os empreendedores e colaboradores fazem enquanto colectividade e que contribui para um crescimento acelerado da organização. Mais ainda, este estudo avança com a explicação deste tipo de comportamentos, com base no conceito emergente da entrega. Desta forma, o presente estudo vem na continuidade da corrente do empreendedorismo estratégico, fazendo sobressair a importância das organizações de elevado crescimento, que produzem mais valor para a sociedade. No entanto, esta corrente tem-se revelado algo difusa na identificação dos factores que promovem o crescimento das organizações empreendedoras. O estudo vem introduzir alguma luz nesta matéria, apontando para as condições que promovem o crescimento acelerado das organizações empreendedoras: o desenvolvimento de uma identidade una, que potencia a entrega dos empreendedores e colaboradores à organização. Em termos genéricos, o estudo contribui para a construção de um referencial teórico mais sólido do fenómeno do empreendedorismo, capaz de o tornar mais autónomo em relação a outros campos do saber.

Também para a literatura da identidade organizacional o estudo apresenta implicações relevantes. Ao revelar diferentes formas de identidade organizacional, o presente estudo vem chamar a atenção para a possibilidade das organizações desenvolverem diferentes formas de identidade organizacional, que não apenas uma identidade comumente partilhada por todos. No início do seu ciclo de vida, uma organização pode crescer sem

que se desenvolva uma única identidade organizacional, que una os colaboradores em torno de um mesmo *modus operandi*. Esta conclusão revela-se especialmente importante quando literatura continua a considerar que as novas organizações nascem alicerçadas numa mesma identidade, partilhada por todos (Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991).

O estudo revela-se fundamental ao associar a identidade organizacional com medidas de crescimento organizacional. Embora fossem já relativamente extensos os estudos sobre a importância da identidade no desempenho dos colaboradores (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000; Mael & Ashforth, 1992), faltavam estudos que relacionassem a identidade com medidas de desempenho organizacional. O estudo vem demonstrar a importância do desenvolvimento de uma identidade organizacional para o crescimento das organizações empreendedoras. Mais, o estudo constitui uma evidência de que só o desenvolvimento de uma identidade organizacional comumente partilhada por todos é capaz de unir sócios e colaboradores em torno dos mesmos objectivos, contribuindo para o crescimento acelerado da organização.

Por fim, o estudo apresenta implicações para a própria concepção da identidade organizacional, ao demonstrar a mudança constante a que a identidade organizacional está sujeita, sem, contudo, se alterar a essência da própria organização. Desta forma, o estudo constitui uma evidência da mutabilidade da identidade organizacional, o que vem apoiar as perspectivas mais recentes, que defendem uma concepção mais dinâmica da identidade organizacional (e.g. Gioia, Schultz & Corley, 2000; Rousseau, 1998). Este estudo está, assim, a dar um importante passo para o desenvolvimento de uma perspectiva mais adequada às necessidades actuais da organização, de premente mudança e revisão.

Em termos metodológicos, o estudo permitiu constatar a importância da metodologia longitudinal para o estudo do crescimento organizacional, por um lado, e da identidade, por outro. Ao contrário dos autores que examinaram o crescimento num único momento no tempo, a metodologia longitudinal, por meio da análise continuada deste processo, permitiu constatar que as organizações empreendedoras apresentam diferentes dinâmicas de crescimento, em função do reforço da homogeneidade ou da heterogeneidade dos sócios e colaboradores em relação às mudanças organizacionais. A metodologia longitudinal permitiu, assim, revelar que o crescimento das organizações empreendedoras decorre de forma descontínua, não podendo ser reduzido à sequência linear e determinista, tal como definido pelos modelos do ciclo de vida.

Foi, também, a metodologia longitudinal que tornou possível o estudo da identidade organizacional tal como é definida – enquanto conjunto das características centrais, distintivas e duráveis (Albert & Whetten, 1985) – dado que a dimensão durável implica, necessariamente, um estudo prolongado no tempo. A análise da identidade ao longo do tempo revela-se especialmente importante, quando a literatura tende a estar dominada por estudos que utilizam a metodologia transversal, que não permite analisar a durabilidade das características identitárias.

Por outro lado, o estudo permitiu demonstrar a pertinência dos *designs* do estudo de caso e da *grounded theory* na geração de novos *insights* sobre as dinâmicas de crescimento das organizações empreendedoras e o seu impacto na identidade organizacional. Especificamente, a *grounded theory* permitiu compreender como a homogeneidade/ heterogeneidade das percepções entre sócios e colaboradores conduziu à emergência de diferentes formas de identidade, só possível por meio do acesso às significações de cada um dos elementos da organização. Por meio desta técnica, o estudo tornou explícita a divergência que pode existir no seio de uma mesma organização

quanto às variáveis macro-organizacionais ou aos símbolos da identidade, deixando de as perspectivar como relativamente homogêneas, tal como vigente na literatura (e.g. Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Bird, 1992).

O presente estudo apresenta, de igual modo, implicações para a prática organizacional, nomeadamente para os empreendedores, incubadoras e para as autoridades interessadas no fomento do empreendedorismo.

Ao evidenciar que uma identidade organizacional leva a um maior crescimento organizacional, o estudo está a contribuir para o desenvolvimento de um modelo de empreendedorismo estratégico. Aplicando este modelo, torna-se possível prever os ritmos de crescimento e assim prescrever as condições mais adequadas para promover um elevado ritmo de crescimento das organizações. Especificamente, este modelo avança com a importância do desenvolvimento de uma identidade organizacional, bem como das condições que facilitam o seu desenvolvimento – reforço da homogeneidade entre os sócios e colaboradores quanto às mudanças organizacionais. A este modelo, o estudo permite acrescentar um outro factor – a entrega – que vem aumentar o poder preditivo e prescritivo do modelo em relação ao futuro crescimento das organizações empreendedoras. Concretamente, as entidades interessadas na promoção do empreendedorismo sabem que têm que intervir no desenvolvimento da entrega dos sócios e colaboradores, com o intuito de aumentar a eficácia das organizações. A aplicação deste modelo de empreendedorismo estratégico revela-se especialmente importante numa óptica de formação, desenvolvimento e *coaching* nas organizações já criadas, rumo ao seu florescimento.

O presente estudo veio, ainda, lançar algumas luzes sobre a fundação das organizações empreendedoras de elevado crescimento. Os resultados alcançados apontam para a importância da complementaridade técnica entre os sócios, aquando da formação das

novas empresas, e da homogeneidade entre sócios e colaboradores, durante as fases iniciais de desenvolvimento das novas organizações. Estes resultados revelam-se de extrema utilidade para incubadoras de empresas, associações empresariais e parques tecnológicos. Tendo como objectivo prestar apoio a organizações empreendedoras, estas instituições podem servir-se desta informação para dirigir os seus esforços para as organizações com mais potencial de crescimento, e assim, melhorar os seus indicadores de empreendedorismo. A par das tradicionais ideias e planos de negócio, estas instituições podem acrescentar a avaliação dos perfis dos sócios e colaboradores, como ferramenta para a decisão de implementação de novas organizações.

Desta forma, está-se a contribuir, verdadeiramente, para a implementação do empreendedorismo estratégico, onde mais importante do que simplesmente criar novas organizações, é assegurar as condições que permitam o florescimento destas organizações, com vantagens para as pessoas e a economia. Por este meio, está-se, assim, a contribuir, para a um empreendedorismo mais sustentado e para o desenvolvimento de pessoas mais felizes.

REFERÊNCIAS

- Abbott, A. (1992). From causes to events: Notes on narrative positivism. *Sociological Methods and Research*, 20 (4): 428-455.
- Adizes, I. (1988). *Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Porque as Empresas Crescem e Morrem e o que Fazer a Respeito*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Albert, S. (1998). The Definition and Metadefinition of Identity. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*, California: SAGE Publications.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings and B. M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, 7: 263-295. Greenwich: JAI.
- Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14 (3): 7-24.
- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4): 645-70.
- Aldrich, H. & Wiedenmayer, G. (1993). From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings. In J. A. Katz and R. H. Brockhaus (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 1, pp 145-195. Greenwich, CT: JAI Press.
- Albert, S., Ashforth, B. & Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25 (1): 13-17.

- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54 (7): 863-886.
- Amabile, T., Nasco, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P., Marsh, M. & Kramer, S. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44 (2): 418-31.
- Amit, R., Glosten, L. & Mueller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurial research. *Journal of Management Studies*, 9: 815-834.
- Amit, R. & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Anderson, K. (1992). The purpose at the heart of management. *Harvard Business Review*, 70 (3): 52-62.
- Anderson, P. & Tushman, M. 1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35: 604-633.
- Arbaugh, J. & Camp, S. (2000). Managing growth transitions: Theoretical perspectives and research directions. In D. Sexton and H. Landstrom, Eds, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Aronson, R. (1991). *Self-employment: A labor market perspective*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T. & Skjvedal, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25 (11): 1337-1347.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39.

- Ashforth, B., Kreiner, G., Clark, M. & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 149-174.
- Baker, T. & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science quarterly*, 50: 329-366.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 42 (10): 1231-41.
- Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 275-294.
- Baron, R. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success. *Current Directions in Psychological Science*, 9: 15-18.
- Baron, R. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 24: 225–269.
- Baron, R. & Ward, T. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (6), 553-575.
- Barringer, B., Jones, F. & Lewis, P. (1998). A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid growth firms mitigate the

- managerial capacity problem. *Journal of Developmental entrepreneurship*, 3 (2): 97-122.
- Barringer, B., Jones, F. & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 663-687.
- Barron, D., West, E. & Hannan, M. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality in credit unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, 100: 381-421.
- Bartel, C. (2001). Social comparison in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3): 379-413.
- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 355-72.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20 (3): 343-358.
- Baum, J., Locke, E. & Kirkpatrick, S. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1): 43-54.
- Baum, J., Locke, E. & Smith, K. (2001). A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2): 292-303.
- Becker, B. Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, P. H. (1993). Common pitfalls in published *Grounded Theory* research. *Qualitative Health Research*, 3: 254-260.

- Bem, D. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74 (3): 183-200.
- Bem, D. & McConnell, H. (1970). Testing the self-perception explanation of dissonance phenomena: On the salience of premanipulation attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14 (1): 23-31.
- Berg, P. (1985). Organization Change as a symbolic Transformation process. In P. Frost, Moore, M. Louis, C. Lundberg and J. Martin (Ed.), *Reframing Organizational Culture* (pp. 281-300). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in organization. *British journal of Social Psychology*, 39: 555-577.
- Bhaskar, R. (1986). *Scientific Realism and Human Emancipation*. London: Verso.
- Bhide, A (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, 72 (2): 150-61.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13 (3): 442-453.
- Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 11–20.
- Birley, S. & Stockley, S. (2000). Entrepreneurial teams and venture growth. In D. Sexton and H. Landstrom, Eds, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrasts between “types” of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11 (7): 535-557.

- Boeker, W. (1987). Strategic origins: Entrepreneurial and environmental imprinting at founding. *Academy of Management Proceedings*, p150-154.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*, 38: 997-1035.
- Bolton, J. (1971). *Small Firms. Report of the Committee of Enquiry on Small. Firms.* HMSO: London.
- Bonnett, C., & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12: 465-478.
- Borjas, G. (1986). The self-employment experience of immigrants. *Journal of Human Resources*, 21 (Fall): 485-506.
- Bouchikhi, H., Fiol, M., Gioia, D., Golden-Bidle, K., Hatch, M., Rao, H., Rindova, V. & Schultz, M. (1998). The identity of organizations. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*. California: SAGE Publications.
- Bouchikhi, H & Kimberly, J. (2003). Escaping the Identity Trap. *MIT Sloan Management Review*, Spring: 20-26.
- Bowen, G. (2006). *Grounded Theory* and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3): 1-9.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyd, J. (2003). A quest for Cinergy: The War Metaphor and the Construction of Identity. *Communication studies*, 54 (3): 249-264.

- Bramford, C., Dean, T. & Douglas, T. (2004). The temporal nature of growth determinants in new banking foundings: Implications for new venture research design. *Journal of Business Venturing*, 19: 899-919.
- Brewer, M. & Gardner, W. (1996). Who is the “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1): 83-93.
- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 509-520.
- Brockhaus, R. & Nord, W. (1979). An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Academy of Management Conference*, pp.509-20.
- Brown, A. (1997). Narcisism, Identity and Legitimacy. *Academy of Management Review*, 22 (3): 643-686.
- Brown, A. & Starkey, K.(2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25 (1): 102-121.
- Brush, C. & Vanderwerf, P. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture growth. *Journal of Business Venturing*, 7 (2): 157–170.
- Bruyat, C. (1993). Contributions épistémologiques au domaine de l’entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 87-99.
- Bruyat, C. & Julien, P. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (2): 165-80.
- Buflerfield, K., Trevino, L. & Ball, G. (1996). Punishment from the manager's perspective: A *grounded* investigation and inductive model. *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1479-1512.

- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Busenitz, L. (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*, 34 (4): 35–44.
- Busenitz, L. & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Journal of Business Venturing*, 12 (4): 9-30.
- Busenitz, L., West III, G., Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G. & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship emergence: Fifteen years of entrepreneurship research in management journals. *Journal of Management* 29 (3), 285-308.
- Buskist, W., Benson, T. & Sikorski, J. (2005). The call to teach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24: 110-121.
- Bygrave, W. & Hofer, C. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (2): 13-22.
- Calás, M. & Smircich, L. (1999). Past postmodernity? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, 24 (4): 249-67.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. Weltanschauung Ed. Édition Électronique 2003.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2): 354-359.
- Carroll, G. & Khessina, O. (2005). The Ecology of Entrepreneurship. *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives* (International Handbook Series on Entrepreneurship), Ed. S. Alvarez, R. Agarwal and O. Sorenson. New York: Springer.

- Carter, N., Gartner, W., Shaver, K. & Gatewood, E. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (1): 13-39.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Totowa, NJ: Barnes and Noble Books.
- Charmaz, K. (2000). *Grounded Theory: Objectivist and constructivist methods*. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Second Edition, pp. 509-535. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Chen, C., Greene, P. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13 (3): 295-316.
- Child, J. (1974). *Management and Organization*. New York: Halstead Press.
- Chiles, T., Bluedorn, A. & Gupta, V. (2007). Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship. *Organization Studies*, 28 (4): 467-493.
- Chreim S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42 (3): 567-593.
- Christensen, C. & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3): 197-218.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3): 30-50.
- Ciavarella, M. A., Bucholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R.D., & Stokes, G. S (2004). The Big Five and venture success: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19: 465-483.

- Clarysse, B. & Heirman, A. (2004). Initial resources and market strategy to create high growth firms. 64 p. *Working Paper voor het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*. Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.
- Cliff, Jennifer E. (1998). Does one size fit all? Exploring relationships between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13: 523-42.
- Cole, A. (1968). Meso-economics: A contribution from economic history. *Explorations in Entrepreneurial History*, 6 (1): pp. 3–33.
- Cole, A. (1969). Definition of Entrepreneurship. In J. Komives (ed.), *Karl A. Bostrom Seminar in the Study of Enterprise*. Milwaukee: Centre for Venture Management, 10-22.
- Comissão Europeia (2003). *2003 Observatory of European SMEs*.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637–647.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1): 121-154.
- Cooper, A. & Dunkelberg, W. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of small Business*, 11 (3): 1-20.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. & Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.

- Cooper, A., Woo, C. & Dunkelberg, W. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3: 97-108.
- Cooper, A., Woo, C. & Dunkelberg, W. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4 (5): 317-32.
- Corley, K. & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 173-208.
- Coupland, C. & Brown, A. (2004). Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch Shell. *Journal of Management Studies*, 41 (8): 1325-1347.
- Covin, J., Green, K. & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1): 57-81.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (1): 7-25.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (3): 251-261.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1): 7-30.

- Cromie, S. & Johns, S. (1983). Irish entrepreneurs: Some personal characteristics. *Journal of Occupational Behaviour*, 4 (4): 317-324.
- Cunha, J. & Cunha, M. (2001). Brave new (paradoxical) world: Structure and improvisation in virtual teams. *Strategic Change*, 10 (6): 337-347.
- Cunha, M. (2002). "The Best Place to Be": Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4): 481-495.
- Cunha, M. & Cunha, J. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44 (7): 839-850.
- Cunha, M., Kamoche, K. & Cunha, R. (2003). Organizational improvisation and leadership. *International Studies of Management & Organization*, 33 (1): 34-57.
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1): 45-61.
- Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth: A review. *Paper presented at the 35th EISB Conference*.
- Davidsson, P. & Delmar, F. (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi: Le cas de la Suède 1987-1996. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 164-187.
- Davidsson, P. & Henrekson, M. (2002). Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms. *Small Business Economics*, 19 (2): 81-104.

- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2000). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In D. Sexton and H. Landstrom, Eds, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and Small Firms*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Delacroix, J. & Carroll, G. (1983). Organizational foundings: An ecological study of the newspaper industries of Argentina and Ireland. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2): 274-291.
- Danjou (2002). L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, 138, avril-juin: 7-22.
- DeCarlo, J. & Lyons, P. (1979). A comparison of selected personality characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 17, 22-28.
- Deeds, D. & Hill, C. (1996). Strategic alliances and the role of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11 (1): 41-51.
- Delios, A. & Beamish, P. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5): 1028-1038.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 189-216.
- Delmar, F. & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4 (3): 215-247.

- Denzin, N. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (3rd Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Denzin, N. (1992). *Symbolic Interactionism and Cultural Studies*. Malden, MA: Blackwell.
- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. California: Academic Press.
- Dixon-Woods, M. Booth, A. & Sutton, A. (2007). Synthesizing qualitative research: a review of published reports. *Qualitative Research*, 7: 375-422.
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: A new integrated view of having a Calling. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference*, New Orleans.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.17-39. Chicago: Rand McNally.
- Duncan, W., Ginter, P. & Swayne, L. (1998). Competitive advantage and internal organization assessment. *Academy of Management Executive*, 12 (3): 6-16.
- Dunne, P. & Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: U.K. companies in the 1980s'. *Journal of Industrial Economics*, XLII (2): 115–139.
- Dutton, J & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2): 239-263.

- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-79.
- Eckhardt, J. & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3): 333-49.
- Eisenhardt, K. (1989a). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32 (3): 543-76.
- Eisenhardt, K. & Bourgeois III, L. (1988). Politics of strategic decision making: Towards a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4): 737-770.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Elsbach, K. (1999). An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behaviour*, 21: 163-200.
- Ericson, R. & Pakes, A. (1995). Markov-perfect industry dynamics: A framework for empirical work. *Review of Economic Studies*, 62 (2): 53-82.
- Evans, D. (1987). Tests of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy*, 95 (4): 657-74.

- Evans, D. & Leighton, L. (1986). Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 79(3): 519-535.
- Eysenck, M. (2001). *Principles of cognitive psychology* (2nd ed.). London: Psychology Press.
- Feagin, J., Orum, A. & Sjoberg, G. (1991). *A case for Case Study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Feldman, S. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17 (1): 57-68.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M. & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. *Academy of Management Journal*, 48 (1): 117-34.
- Fetterman, D.(2001). *Etnography: Step by Step*, second edition. Thousand Oaks: Sage
- Fichman, M. & Levinthal, D. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16: 442-468.
- Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 191-211.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J. & Golden-Biddle, K. (1998). Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway? In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*, California: SAGE.
- Fiske, S. & Taylor, S. (1984). *Social cognition*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Flamholtz, E. (1986). Managing the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fletcher, G. (1996). Realism versus relativism in psychology. *American Journal of Psychology*, 109 (3): 409-29.
- Fombrun, C. & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4 (2): 106-122.
- Foreman, P. & Whetten, D. (2002). Member's Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13 (6): 618-635.
- Forlani, D. & Mullins, J. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneur's new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15: 305-322.
- Formaini, R. L. (2001). The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs in Economic Theory. *Economic & Financial Review*, Fourth Quarter, pp. 2-11.
- Fox-Wolfgramm, S., Boal, K., & Hunt, J. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43 (1): 87-126.
- Frank, M. (1998). Schumpeter on Entrepreneurs and Innovation: A Reappraisal. *Journal of the History of Economic Thought*, 20 (4): 505-516.
- Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. *Research in Organizational Behavior*, 4: 1-32.
- Freeman, S. & Varey, R. (1997). The effects of entrepreneur characteristics and gender-based management and communication styles from an internal marketing perspective, within both a small and large business environment. *Marketing Education Review*, 7 (3): 75-85.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2): 117-134.

- Gaglio, C. & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16: 95-111.
- Galbraith, J. (1982). Stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3 (1): 70-79.
- Galunic, D. & Eisenhardt, K. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1229-49.
- Garavan, T. & O'Cinnéide, B. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation", part II. *Journal of European Industrial Training*, 18 (11): 13-21.
- Garnsey E., Stam E. & Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13 (1): 1-20.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- Gartner, W. (1989a). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13 (4): 47-68.
- Gartner, W. B. (1989b). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1): 27-38.
- Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5 (1): 15-28.
- Gartner, W., Mitchell, T. & Vesper, K. (1989). A Taxonomy of New Business Ventures. *Journal of Business Venturing*, 4 (3): 169-186.
- Gatewood, E., Shaver, G. & Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing startup behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10 (5): 371-391.

- Gephart, R. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1465-1514.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: A multi-level exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16 (1): 10-36.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3): 233-70.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. & Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4): 750-783.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448.
- Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25 (1): 63-81.
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3): 370-403.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter.

- Glick, W. (2002). Schumpeter's and Kirzner's entrepreneur reconsidered: corporate entrepreneurship, subjectivism and the need for a theory of the firm. In N. Foss and P. Klein, Ed., *Entrepreneurship and the Firm. Austrian Perspectives on Economic Organization*. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Glyn, M. & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 267-280.
- Graebner, M. & Eisenhardt, K. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49 (3): 366-403.
- Grandi, A. & Grimaldi, R. (2003). Exploring the networking characteristics of new venture founding teams. *Small Business Economics*, 21 (4): 329-341.
- Greenfield, S. & Strickon, A. (1986). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 105-117. Newbury Park, CA: Sage.
- Gundry, L. & Welsh, H. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16: 453-70.
- Gupta, A. & Govarinrandja, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27: 25-41.

- Haig, B. (1996). *Grounded Theory* as scientific method. *Philosophy of Education Society*. Available on line at http://www.edu.uiuc.edu/EPS/PES-yearbook/95_docs/haig.html.
- Hallberg, L. (2006). The “core category” of *Grounded Theory*: Making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1: 141-148.
- Hambrick, D. & Crozier, L. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1 (1): 31-45.
- Hammersley, M. (1985). From ethnography to theory: A programme and paradigm in the sociology of education. *Sociology*, 19: 245-58.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. & Chandler, G. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (2): 5-29.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1987). The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, 92 (4): 910-943.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989). Organizations and Social Structure. *Organizational Ecology*, 3-27. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hansen, E. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (4): 7-29.
- Harris, S. & Sutton, R. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (1): 5-30.

- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356-365.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8): 989-1018.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35 (4): 519-30.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21 (1): 51-61.
- Heirman, A. & Clarysse, B. (2005). The imprinting effect of initial resources and market strategy on early growth path of start-ups. *Academy of Management Proceedings*, pp. A1-A6.
- Hernandez, E., Danjou, I. & Lye, M. (2002). De l' entrepreneuriat au modèle entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, 28 (138): 99-107.
- Herron, D., Sapienza, H. & Smith-Cook, D. (1992). Entrepreneurship Theory from an interdisciplinary perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3): 5-11.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2): 209-22.
- Hitt, M. & Ireland, D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management. In D. Sexton and H. Landstrom, Eds, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.

- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479-491.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. Hitt, R. Ireland, S. Camp and D. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hmieleski, K. & Ensley, M. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (7): 865-889.
- Hofer, C. & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9 (1): 1-11.
- Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1): 121-140.
- Hopenhaym, H. (1992). Entry, Exit, and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium. *Econometrica*, 60: 621-653.
- Hornaday, R. (1992). Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*, 30 (4): 12-23.
- Humphreys, M. & Brown, A. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23: 421-447.

- Ingram, P. (1993). Old, tired, and ready to die: The age dependence of organizational mortality reconsidered. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.*
- Ireland, R. & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1): 43-57.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1): 49-63.
- Ireland, D., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.
- Isabella, L.(1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* 33: 7-41.
- Jacob, E. (1988). Clarifying qualitative research: A focus on traditions. *Educational Researcher*, 17 (1): 16-24.
- Jenner, R. (1994). Shumpeterian growth, chaos, and the formation of dissipative structures. *Journal of Evolutionary Economics*, 4: 125-139.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724.
- Kaish, S. & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, and general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6: 45-61.
- Kanbur, S. (1979). Of Risk Taking and the Personal Distribution of Income. *Journal of Political Economy*, 87: 769-797.

- Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31 (2): 257–279.
- Kazanjian, R. & Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35 (12): 1489-503.
- Kazanjian, R. & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5: 137-150.
- Katz, J. & Gartner, W. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3): 429-441.
- Katz, D. & Kanh, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Edition. NewYork: Wiley.
- Kenrick, D. & Funder, D. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43 (1): 23-34.
- Kets de Vries, M. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63: 160-67.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81: 36–51.
- Kim, W. & Mauborgue, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75 (1):103-12.
- Kimberly, J. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437-457.

- Kincheloe, J. & McLaren, P. (1994). Rethinking critical theory and qualitative research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 138-157. Newbury Park, CA: Sage.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35: 60-85.
- Klein, K., Ziegert, J., Knight, A. & Yan, X. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51 (4): 590-621.
- Klevorich, A., Levin, R., Nelson, R. & Winter, S. (1995). On the sources of significance of interindustry differences in technological opportunities. *Research Policy*, 24: 185-205.
- Knight, F. (1971). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press. Original publication, 1921.
- Kor, Y. & Mahoney, J. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41 (1): 183-191.
- Kramer, R. (1991). Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes. *Research in Organizational Behaviour*, 13: 191-228.

- Von Krogh, G. & Cusumano, M. (2001). Three strategies for managing fast growth. *Sloan Management Review*, 42 (2): 53-61.
- Krueger, N. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (3): 5-23.
- Kushner, K. & Morrow, R. (2003). *Grounded Theory*, feminist theory, critical theory: Toward theoretical triangulation. *Advances in Nursing Science*, 26 (1): 30-43.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Labianca, G., Fairbank, J., Thomas, J., Gioia, D. & Umphress, E. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12: 312-330.
- Lachman, R. (1980). Toward management of entrepreneurial tendencies. *Management International Review*, 20 (2): 108-116.
- Lafuente, A. & Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10 (1): 17-30.
- Lee, D. & Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38 (4): 583-602.
- Lee, J. & Venkataramen, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21: 107-123.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 58 (1): 72-83.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Levinthal, D. & Fichman, M. (1988). Dynamics of interorganizational attachments: Auditorclient relationships. *Administrative Science Quarterly*, 33: 345-369.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage.

- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in management research*. London: Sage.
- Locke, K. & Golden-biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies. *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1023-1062.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Palma, P. J. (2007). What entrepreneurs really do to attract resources: A two-route framework. Presented at the *Entrepreneurship Seminar of the “MIT-Portugal Consortium”*, Lisbon, 11th –12th June, 2007.
- Low, M. & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14 (2): 139-161.
- Lounsbury, M. & Glynn, M. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 545-65.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22: 3-42.
- Lucas, R. (1993). Making a Miracle. *Econometrica*, 61 (2): 251-72.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1995). Simplicity as a strategy making process: The effects of stage and organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1386-1407.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-178.
- MacMillan, I. & Day, (1987). Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2 (1): 29–40.
- Mael, F. & Ashforth, B. (1992). Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13: 103-123.

- Mahoney, J. & Pandian, J. (1992). The Resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Manolova, T., Carter, N., Manev, I. & Gyoshev, B. (2007). The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31 (3): 407-426.
- Markman, G., Baron, R. & Balkin, D. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1): 1-19.
- Martin, J. (1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1 (4): 339-59.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- McCann, J. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6 (3): 189-208.
- McCarthy, S., Schoorman, F. & Cooper, A. (1993). Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision-making or escalation of commitment? *Journal of Business Venturing*, 8 (1): 9-24.
- McClelland, D. (1961). *Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Von Nostrand.
- McKelvey, B. (2004). Toward a Complexity Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19 (3): 309-312.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4): 403-415.
- Merz, G. & Sauber, M. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16: 551-64.

- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, G., Neck, H. & Meeks, M. (2002). The entrepreneurship-strategic management interface. In M. Hitt, R. Ireland, S. Camp and D. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1990). Organizational configurations: Cohesion, change and prediction. *Human Relations*, 43 (8): 771-789.
- Miller, D., Lant, F., Milliken & Kom, H. (1996). The evolution of strategic simplicity: Exploring two models of organizational adaptation. *Journal of Management*, 22 (6): 863-87.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. *Management Science*, 28 (9): 1013-34.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10): 1161–1183.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage.
- Miner, J. (1997). The expanded horizon for achieving entrepreneurial success. *Organizational Dynamics*, 25 (3): 54–67.
- Miner, J., Smith, N. & Bracker, J. (1992). Defining the inventor-entrepreneur in the context of established typologies. *Journal of Business Venturing*, 7: 103-113.

- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote. Tradução: Amélia Salavisa Brooker.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257-272.
- Mitchell, R., Smith, B., Seawright, K. & Morse, E. (2000). Cross-cultural cognitions. and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 974-993.
- Mueller, S. & Thomas, A. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16 (1): 51-75.
- Müller, G. & Gappisch, C. (2005). Personality Types of Entrepreneurs. *Psychological Reports*, 96 (3): 737-746.
- Nag, R., Corley, K. & Gioia, D. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50 (4): 821-847.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89-105). New York: Oxford University Press.
- Neves, José G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Nielsen, F. & Hannan, M. (1977). The Expansion of National Educational Systems: Tests of a Population Ecology Model. *American Sociological Review*, 42: 479-90.
- O'Boyle, E. (1994). On the Person and the Work of the Entrepreneur. *Review of Social Economy*, 52(4): 315-337.

- O'Donohue, W. & Krasner, L. (1996). *Handbook of Psychological Skills Training*. Boston: Longwood.
- Ogbor, J. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37 (5): 605-35.
- Osterman, P. (2006). Overcoming oligarchy: Culture and agency in social movement organizations. *Administrative Science Quarterly*, 51 (4): 622-649.
- Packalen, K. (2007). Complementing capital: The role of status, demographic features, and social capital in founding teams' abilities to obtain resources. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31 (6): 873-891.
- Palich, L. & Bagby, D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438.
- Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2006). New challenges in entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1): 3-7.
- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2006). Acquiring and Acquired Employees in a Post-Acquisition Organization: Differences on Identity, Image and Construed External Image. Presented at *6th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM)*, Norway Business School, Norway, 16th-20th, May, 2006.
- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2007). Comportamento Organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1): 93-114.
- Palma, P.J., Cunha, M.P., & Lopes, M.P. Entrepreneurial Behavior. S.J. Lopez (Ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Boston: Blackwell Publishing, *forthcoming*.

- Palmer, T. & Short, J. (2001). Why do Goliaths Fall?: Performance Referents in successful Organizations. *Corporate Reputation Review*, 4 (3): 209-222.
- Patton, M. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd Edition). Newbury Park, CA: Sage.
- Payne, D. & Joyner, B. (2006). Successful U.S. entrepreneurs: Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65 (3): 203-217.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University (3rd edition, 1995).
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570-81.
- Piaget, J. & Inhelder, B. (1969). *The Psychology of the Child*. New York: Basic Books.
- Pissarides, F. (1999). Is lack of funds the main obstacle to growth? EBRD's experience with small- and medium-sized businesses in central and eastern Europe. *Journal of Business Venturing*, 14 (5-6): 519-539.
- Plowman, D., Baker, L., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S. & Travis, D. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 515-543.
- Polkinghorne, D. (2006). An agenda for the second generation of qualitative studies. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2: 68-77.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. *In* D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*. California: SAGE Publications.
- Pratt, M. (2000). The god, the bad and the ambivalent: Managing identification among amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3): 456-493.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25 (1): 18-42.
- Pratt, M. & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal*, 40 (4): 862-898.
- Prescott, J. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 29: 329-346.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1): 33-51.
- Rahim, A. (1996). Stress, strain and their moderators: An empirical comparison of entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 34 (1): 46-58.
- Rao, H., Davis, G. & Ward, A. (2000). Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2): 268-292.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *In* C. L. Cooper and I. T. Robertson,

International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 15, pp. 101-141, John Wiley & Sons.

Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 433-458.

Reid, G. & Smith, J. (2000). What makes a new business start-up successful? *Small Business Economics*, 14 (3): 165-82.

Repenning, N. & Sterman, J. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2): 265-95.

Reynolds, P. (1991). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15: 47-70.

Rindova, V. & Schultz, M. (1998). Identity within and without: Lessons from corporate and organizational identity. In D. Whetten and P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rindova, V. & Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1263-1280.

Robinson, P. Stimpson, D. Huefner, J. & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15 (4): 13 - 31.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (Second Edition). Oxford : Blackwell.

Roese, N. (1997). Counterfactual thinking. *Psychological Bulletin*, 121: 133 - 148.

- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94 (5): 1002-1037.
- Rosen, C. & Quarrey, M. (1987). How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65 (5): 126-132.
- Ross, J. (1987). Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. *Business Horizons*, 30 (4): 76-81.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.
- Roure, J. & Keeley, R. (1990). Preditors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5 (4): 201–220.
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with their organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 217-233.
- Ruef, M., Aldrich, H. & Carter, N. (2003). The structure of founding teams: *American Sociological Review*, 68 (2): 195-222.
- Salgado-Banda, H. (2007). Entrepreneurship and economic growth: An empirical analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (1): 3-29.
- Salk, J. & Shenkar, O. (2001). Social identities in an international joint venture: An exploratory case study. *Organization Science*, 12 (2): 161-178.
- Salomon, G (1991). Transcending the qualitative-quantitative debate: The analytic and systemic approaches to educational research. *Educational Researcher*, 20 (6): 10-18.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1): 9-25.

- Sandberg, W. & Hofer, C. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 3 (1): 5-28.
- Santos, F. & Eisenhardt, K (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16 (5): 491-508.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. & Zahra, S. (2006). A capabilities perspective on the effects of new venture internationalization on survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 (4): 914-933.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (Second Edition). London: Macmillan.
- Sarasvathy, S. (2004). The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19: 707-717.
- Schailer, G. (1994). Capitalists and entrepreneurs in owned-managed firms. *International Small Business Journal*, 12, pp. 33-41.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Proceedings*, 404-408.
- Schjoedt, L. & Shaver, K. (2005). Deciding on a n entrepreneurial career: A test of the pull and the push hypothesis using the PSED data. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Schoonhoven, C., Eisenhardt, K. & Katherine, L. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 177-207.

- Shrader, R. & Siegel, D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31 (6): 893-908.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Torchbooks, 1976.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
- Schwandt, T. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 118-137. Newbury Park, CA: Sage.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20 (3): 45-52.
- Scott, S. & Lane, V. (2000a). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62.
- Scott, S. & Lane, V. (2000b). Fluid fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25 (1): 143-144.
- Sexton, D. (1988). The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger. *Journal of Small Business Management*, 26 (1): 4-8.
- Sexton, D. & Landstrom, H. (2000). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Sexton, D. & Upton, N. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12 (1): 1-9.

- Sherif, M. (1966). *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton.
- Shane, S. (1996). Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988. *Journal of Management*, 22 (5): 747-781.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11, 448-469.
- Shane, S. & Kolvereid, L. (1995). National, environment, strategy and new venture performance: A three country study. *Journal of Small Business Management*, 33 (2): 37-50.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Shaver, K. & L. Scott. (1991). Person, process, and choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2): 23-46.
- Sherhoff, D., Csikszentmihalyi, M., Schneider, B. & Sherhoff, E. (2003). Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. *School Psychology Quarterly*, 18 (2): 158-176.
- Sherrod, P. (1981). *A Complete Manual of Amateur Astronomy: Tools and Techniques for Astronomical Observations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shook, C., Priem, R. & McGee, J. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29 (3): 379-399.
- Shrader, R. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44 (1): 45-60.
- Siegel, R., Siegel, E. & MacMillan, I. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 9: 169-180.

- Simon, M., Houghton, S. & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15: 113-134.
- Singh, S. (1985). Relevance of social factors in entrepreneurial growth. *Journal of Sociological Studies*, 4: 72-85.
- Singh, J., Tucker, D. & House, R. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193.
- Skrt, B. & Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2 (2): 107-122.
- Smith, M. (1998). *Social Science in Question: Towards a Postdisciplinary Framework*. (Published in association with The Open University). London: Sage.
- Smith, K., Mitchell, T. & Summer, C. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28 (4): 799-820.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H. & Halman, J. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (1): 7-27.
- Spenger, J. (1960). Richard Cantillon: First of the Moderns. In J. Spenger and W. Allen, *Essays in Economic Thought: Aristotle to Marchall*. Chicago: Rand McNally.
- Spilling, O. R. (2001). On the Dynamics of Growth Firms: Is a Growth Firm really a Growth Firm? *Paper presented at 31st European Small Business Seminar*, in Dublin.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Steiner, L. (2003). Roots of Identity in Real Estate Industry. *Corporate Reputation Review*, 6 (2): 178-196.

- Stewart Jr., W. Watson, W., Carland, J. & Carland, J. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14 (2): 189-214.
- Stimpert, J. L., Gustafson, L. & Sarason, Y. (1998). Organizational Identity within the Strategic Management Conversations. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*. California: SAGE Publications.
- Stinchcombe, A. (1965). Organizations and Social Structure. In J. March (Ed.). *Handbook of Organizations*, pp. 153-193. Chicago: Rand-McNally.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What *Grounded Theory* is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4): 633-642.
- Sundstrom, E, De Meuse, K. & Futrell, D. (1990). Work Teams. Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2): 120-133.
- Symon, G. & Cassell, C. (2006). Neglected approaches to understanding the experience of work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 307-314.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33: 1-39.
- Tajfel, H. (1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais. Estudos em Psicologia Social*. Lisboa: Livros Horizonte. Tradução: Lígia Amâncio.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. Austin and S. Worshel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey: Brooks/ Cole.

- Tan, J. (2001). Innovation and risk-taking in a transitional economy. A comparative study of chinese managers and entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 16 (4): 359-376.
- Tan, J. (2005). Venturing in turbulent water: A historical perspective of economic reform and entrepreneurial transformation. *Journal of Business Venturing*, 20 (5): 689-704.
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *Qualitative Report*, 3 (3): 1-19.
- Timmons, J. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover, MA: Brick House Publishing Co.
- Tominc, P. & Rebernik, M. (2007). Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship: A comparison of post-socialist countries. *Small Business Economics*, 28 (2/3): 239-255.
- Trochim, W. & Land, D. (1982). Designing designs for research. *The Researcher*, 1 (1): 1-6.
- Tsai, W., MacMillan, I. & Low, M. (1991). Effect of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6 (1): 9-28.
- Tushman, M. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (2): 107-127.
- Ulrich, W. (2007). *Firms as realizations of entrepreneurial visions*. *Journal of Management Studies*, 44 (7): 1125-1140.

- Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R. & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialistic environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management* 37 (3): 31–42.
- Van de Ven, A., Hudson, R. & Schroeder, D. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, 10: 87-107.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field*. Chicago: University of Chicago Press.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. A. Katz (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3: 119-138.
- Venkataraman N. & Ramanujam V. (1896). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11: 801-814.
- Vesper, K. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Von Krogh, G. & Cusumano, M. (2001). Three strategies for managing fast growth. *Sloan Management Review*, 42 (2): 53-61.
- Voss, Z., Cable, D. & Voss, G. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?” *Organization Science*, 17 (6): 741 - 755.
- Watson, W., Stewart, W. & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 145-164.

- Weinzimmer, L., Nystrom, P. & Freeman, S. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24 (2): 235-262.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13: 335–358.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.
- Winborg, J. & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16 (3): 235-254.
- Wolcott, H. (1980). How to look like an anthropologist without actually being one. *Practicing Anthropology*, 3 (1): 56-59.
- Wortman, M. (1987). Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. *Journal of Management*, 13 (2): 259-279.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31: 21-33.
- Yetim, N. & Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) case . *Social Indicators Research*, 77 (2): 257-286.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage.

- Zabusky, S. & Barley, S. (1997). "You can't be a stone if you're cement": Reevaluating the emic identities of scientists in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 19: 361-404.
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
- Zeithaml, C., Anderson, C. & Paine, F. (1981). An empirical reexamination of selected PIMS findings. *Academy of Management Proceedings*, 12-16.
- Zhao, H., & Seibert, S. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2): 259-271.
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translation of rational myths in Israeli high-tech. *Academy of Management Journal*, 49 (2): 279-301.
- Zimmerman, M. & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-432.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840 to 1920. In B. Staw and L. Cummings, (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.