

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A IMPORTÂNCIA DO *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* NO DESENVOLVIMENTO DE UMA SOCIEDADE TECNOLÓGICA

Tiago Silva Contente

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



A IMPORTÂNCIA DO *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* NO DESENVOLVIMENTO DE UMA SOCIEDADE TECNOLÓGICA

Tiago Silva Contente

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

AGRADECIMENTOS

Prestes a chegar ao final de um percurso tão importante para mim, tanto em termos pessoais, como a nível académico e profissional, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, não me deixaram percorrer este caminho sozinho e me ajudaram a alcançar esta conquista.

Em primeiro lugar, começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, que desde o primeiro momento demonstrou total disponibilidade, apoio e paciência, até nas situações mais adversas.

Em segundo lugar, quero agradecer a todos os meus amigos que me ajudaram, dia após dia, com a sua amizade, e que acreditaram sempre em mim.

Não posso, também, deixar de mencionar a PwC que desde o início se demonstrou predisposta a auxiliar-me no que fosse necessário e a acompanhar de perto todo o processo de elaboração da dissertação.

Ao ISCTE e a todos os docentes que fizeram parte do meu trajeto deixo, aqui, também o meu agradecimento, pois foi através de todo o conhecimento e bases lecionadas no primeiro ano do mestrado que tornou possível a realização desta dissertação.

E, por último, ainda que não menos relevante, deixo aqui o meu agradecimento aos elementos da minha família que, como não podia deixar de ser, prestaram o auxílio de que eu precisei, fazendo sugestões, críticas construtivas e chamadas de atenção, determinantes para a consecução deste objetivo.

A IMPORTÂNCIA DO *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* NO DESENVOLVIMENTO DE UMA SOCIEDADE TECNOLÓGICA

RESUMO

A inovação relacionada com a utilização de novas tecnologias está em constante evolução. Cada vez mais, os *players* do mercado têm em mente que a aposta na inovação tem de estar presente na estratégia da empresa. Para que tal aconteça, é importante perceber quais as peças-chave necessárias para que as empresas garantam vantagens competitivas face à sua concorrência direta.

Esta dissertação parte exatamente desta constatação para se focar na empresa PwC, uma empresa que atua num mercado bastante competitivo. Com efeito, pretendeu-se apurar quais os atuais comportamentos da empresa face à utilização de novas tecnologias e relativamente à sua propensão para o Intraempreendedorismo.

A recolha de dados foi conseguida através da realização de entrevistas e o guião foi construído de forma a aferir a relação e os efeitos de diversas dimensões organizacionais sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores.

Os resultados obtidos possibilitam afirmar que os colaboradores desta empresa admitem que a mesma se encontra num constante acompanhamento do mercado no que toca às novas tecnologias e ao intraempreendedorismo. Em certos aspetos, inclusivamente, a empresa distancia-se da concorrência, na medida em que consegue ser a primeira a tomar a iniciativa e ser empreendedora, ainda que persistam alguns constrangimentos difíceis de contornar.

Este estudo permitiu, assim, não só divulgar conhecimento nesta área, como também apresentar contributos relevantes para a gestão, em particular, da PwC, nomeadamente no que toca à sua forma de atuar neste âmbito, sendo que desperta para as vantagens competitivas que a aposta em comportamentos inovadores e empreendedores garante.

Palavras-chave:

Inovação, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Tecnologia, PwC

Sistema de Classificação JEL:

L26, Q55

THE IMPORTANCE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN THE DEVELOPMENT OF A TECHNOLOGICAL SOCIETY

ABSTRACT

Embracing new technologies is an area of innovation that is continually changing. Market participants are becoming more aware of the need for an innovation commitment to be part of the business strategy. To ensure competitive advantages over their direct competitors, it is crucial for businesses to identify which essential components are required.

This study begins with this discovery and centers on the PwC business, which competes fiercely in its industry. In fact, it was designed to ascertain how the business is now acting in terms of its usage of emerging technology and its inclination for intrapreneurship.

The script was created to analyze the relationship and effects of several organizational aspects on the availability of entrepreneurial behavior. Data collection was accomplished through interviews.

The results lead us to the conclusion that this company's employees acknowledge that it continuously monitors the industry for emerging innovations and intrapreneurship. Even though there are some challenges to face, the company distinguishes itself from the competition in some ways, such as when it succeeds to be the first to take the initiative and be enterprising.

Thus, this study has not only allowed for the dissemination of knowledge in this field but has also allowed for the presentation of pertinent contributions to management, specifically to PwC's management, specially in relation to its approach to this area of activity, which awakens to the competitive advantages that the bet in innovative and enterprising behavior guarantees.

Keywords:

Innovation, Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, Technology, PwC

JEL Classification System:

L26, Q5

ÍNDICE

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de literatura.....	3
2.1.	A evolução do conceito: Empreendedorismo.....	3
2.2.	Características Comportamentais Empreendedoras.....	5
2.3.	Propensão para o Intraempreendedorismo.....	7
2.4.	Inovação como consequência do comportamento empreendedor.....	8
2.5.	O mundo tecnológico.....	10
3.	Estudo de caso.....	13
3.1.	Empreendedorismo em Portugal.....	13
3.2.	Papel das <i>Big Four</i> em Portugal.....	18
3.3.	Intraempreendedorismo na PwC.....	21
4.	Metodologia e dados.....	23
4.1.	Abordagem qualitativa.....	23
4.2.	Recolha e tratamento dos dados.....	25
4.3.	Análise de dados.....	28
4.3.1.	Opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores.....	28
4.3.2.	Práticas desenvolvidas na promoção da inclusão de comportamentos empreendedores.....	32
4.3.3.	Dificuldades na implementação de comportamentos empreendedores.....	35
4.3.4.	Perceber a importância atribuída pelos colaboradores quanto à formação contínua como determinante na inovação e no empreendedorismo.....	36
5.	Conclusões.....	39
5.1.	Discussão.....	39
5.2.	Contributo teórico.....	40
5.3.	Contributo para a gestão.....	40
5.4.	Limitações e perspetivas de investigação futura.....	40
6.	Referências bibliográficas.....	42
7.	Referências (Sites).....	45
8.	Anexos.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Aproximações à definição de inovação	8
Figura 2 - Evolução da tecnologia.....	11
Figura 3 - Importância relativa da inovação de produtos e processos	12
Figura 4 - Registo de novas empresas e declarações de insolvência na UE entre 2015 e 2022	14
Figura 5 - Registo de novas empresas por setor de atividade na UE entre 2015 e 2022	16
Figura 6 - Registo de empresas que declararam insolvência por setor de atividade na UE entre 2015 e 2022	17

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Registo de novas empresas por Estado-membro entre 2018 e 2022	15
Tabela 2 - Registo de empresas que declaram insolvência por Estado-membro entre 2018 e 2022	15
Tabela 3 - Receitas das Big Four por região em 2021 (em biliões de US Dólares).....	19
Tabela 4 - Número de colaboradores das Big Four por todo o mundo em 2021	19
Tabela 5 - Número aproximado de colaboradores das Big Four em Portugal em 2021	20
Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados	26
Tabela 7 - Posicionamento do colaborador face a atitudes empreendedoras e novas tecnologias.....	28
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens de comportamentos empreendedores	30
Tabela 9 - Perceção dos colaboradores face à inclusão de comportamentos empreendedores	31
Tabela 10 - Incentivos a comportamentos empreendedores	32
Tabela 11 - Práticas empreendedoras que distinguem da concorrência.....	34
Tabela 12 - Dificuldades ao inovar	35
Tabela 13 - Unidades Curriculares sobre tecnologia e empreendedorismo	36
Tabela 14 - Insuficiência de formação académica	37

1. Introdução

Atualmente, estamos perante uma reconfiguração da sociedade, em grande parte causada pela transformação digital. A evolução tecnológica que temos presenciado ao longo dos últimos anos tem alterado algumas tendências que se vinham a verificar até aos dias de hoje.

Esta transformação digital tem também sido acompanhada de uma crescente exigência por parte dos consumidores, seja em termos de características de produtos, seja considerando a vertente social e ambiental. De forma a dar resposta a esta exigência permanente há que incutir novidades que permitam às organizações diferenciar-se da concorrência e garantir a lealdade dos consumidores e respetiva liderança no setor em que atuam.

Nos padrões de transformação digital em que vivemos, a propensão para novas tecnologias é uma peça-chave para a inovação e para a atividade empreendedora, ligada à descoberta e perseguição de novas oportunidades lucrativas (Ghezzi, 2019).

Ao encontro do que foi referido anteriormente, Nambisan et al. (2019) ressaltou que a emergência de novas e poderosas tecnologias dão aso à inovação e empreendedorismo, criando formas de inovar que resultam no crescimento de novas entidades.

A escolha deste tema prende-se com a escassez dos estudos existentes relativos a esta temática, não só por ser um tema relativamente recente na sociedade, mas também com pouca informação disponível. O facto de atualmente ser colaborador da PwC facilitou bastante o processo, na medida em que consegui ultrapassar com sucesso a barreira relativa à pouca informação disponível. Viver o dia-a-dia da firma e lidar com todos os seus comportamentos empreendedores e inovadores, aliados ao uso de novas tecnologias, foi um aspeto bastante positivo para a realização da dissertação com sucesso.

Neste seguimento, o objetivo deste estudo é estudar a relação e os efeitos de diversas dimensões organizacionais sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro de empresas estabelecidas, neste caso na PwC, bem como o seu impacto no desenvolvimento de uma sociedade tecnológica. Desta forma, as *researchs questions* que me proponho a responder são aquelas que integram o guião das entrevistas que irão ser feitas a alguns colaboradores da firma e mencionadas nos capítulos seguintes.

Relativamente à estrutura do trabalho, depois da introdução na qual é apresentado o problema a ser estudado existem outros capítulos. O capítulo 2 incidirá sobre a Revisão de Literatura, onde se discutirão conceitos como a evolução do Empreendedorismo, as características comportamentais empreendedoras, a propensão das empresas para o

Intraempreendedorismo, a inovação como consequência do comportamento empreendedor e por fim, o mundo tecnológico. O capítulo 3 apresentará o Estudo de Caso em concreto, onde se enquadram temas como uma breve contextualização do empreendedorismo em Portugal, o papel das *Big Four* em Portugal e o Intraempreendedorismo na PwC, em específico. Ao longo do capítulo 4 vai ser abordado toda a metodologia e dados que estão por trás da análise ao tema, começando por referir a abordagem utilizada, recolha e tratamento de dados e por fim a análise aos mesmos. Por fim, o capítulo 5 é relativo às conclusões do estudo, onde são discutidas as principais conclusões atingidas, os contributos não só teóricos como para a gestão e as limitações e perspetivas de investigação futuras.

2. Revisão de literatura

2.1. A evolução do conceito: Empreendedorismo

Este capítulo irá tratar do conceito base da dissertação, o empreendedorismo, de forma mais específica, procurando ao longo do trabalho apresentar diversos conceitos relacionados com o tema, como o Intraempreendedorismo, características dos empreendedores, a inovação e o mundo tecnológico como um todo.

Empreendedorismo é um conceito que associamos à postura de quem, autonomamente, realiza ações ou imagina novas formas de agir, com o objetivo de desenvolver, instigar e promover serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.

Foi no século XX que o empreendedorismo alcançou maior relevância do ponto de vista acadêmico, nomeadamente devido ao desempenho dos economistas, que olhavam para a capacidade empreendedora como um incentivo que poderia estimular a economia, permitindo o progresso e desenvolvimento das inovações.

O termo “empreendedorismo” advém do termo “empreendedor”. O empreendedorismo é, ao contrário do que a maior parte das pessoas pensa, a ação realizada por aquele que faz um esforço adicional para alcançar um determinado objetivo. Na verdade, muitos referem-se ao termo “empreendedorismo” quando está em causa a concretização de uma iniciativa, tal como a criação de uma empresa ou de um projeto, por parte de um determinado sujeito, mas isso está completamente em desacordo com a verdadeira definição do termo, que aponta, antes, para a relevância do caráter inovador da iniciativa (Schumpeter J. , 1983)

De acordo com Mars e Rios-Aguilar (2010) o conceito de empreendedorismo surgiu durante os séculos XVII e XVIII. Embora existam alguns autores como Nassif, Ghobril e Silva (2010) que vão mais longe e defendem que o empreendedorismo é um processo intrínseco ao ser humano e, por isso, a sua origem remonta aos primórdios da raça humana. Duarte e Esperança (2012) e Sarkar (2010) indicam que o conceito de empreendedorismo tem sido referido com significados diferentes ao longo dos vários anos, porém foi nos últimos anos que este atingiu maior reconhecimento. Segundo Kuratko (2005), o fenómeno do empreendedorismo teve início nas últimas duas décadas, tendo-se revelado um processo muito dinâmico, responsável por grandes mudanças na sociedade e tendo visíveis impactos positivos no desenvolvimento económico, nomeadamente por contribuir para a geração de riqueza.

A maioria dos economistas e sociólogos é unânime em considerar o empreendedorismo como um processo e não como um fenómeno imóvel. Nazir e Ramzan (2012) afirmam que a

noção de empreendedorismo envolve duas determinantes: por um lado a inovação, que resulta das possíveis criações decorrentes do seu processo e, por outro lado, o risco, oriundo da mudança e dos impactos que essas alterações possam trazer. Desta forma, de acordo com Bucha (2009) o empreendedorismo não deve ser apenas mencionado como um negócio, mas também como um conceito de vida, uma vez que o seu domínio de atuação é bastante diversificado, impulsionando um conjunto de mudanças que carecem de um alto nível de compromisso.

O empreendedorismo é, então, o “processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010, p. 30), envolvendo a ligação entre dois fenómenos: a criação de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores (Shane & Venkataraman, 2000).

Tal como previamente mencionado, o facto de o empreendedorismo ter como principal função a criação de bens e serviços completamente disruptivos vai levar a que exista um impacto positivo no crescimento económico, algo que Hamdan (2019) refere ao dizer que, através do empreendedorismo, o crescimento económico e a diversificação podem ser acelerados. Embora existam algumas opiniões divergentes, especifica que podem existir argumentos que justificam a relação positiva entre empreendedorismo e crescimento económico, pelo aumento das oportunidades de emprego e produção, chegando a referir que Schumpeter, em 1911, destacava a forma como o empreendedorismo permitia transformar novas ideias em novos produtos ou serviços, que redundariam na criação de empregos e formação bruta de capital fixo, permitindo a existência de crescimento económico. Hamdan (2019) corrobora a relação positiva entre o empreendedorismo e o crescimento económico, provando que os países com maiores ações empreendedoras obtiveram uma maior taxa de crescimento económico, garantindo ainda que o empreendedorismo permite incrementar a capacidade produtiva, bem como incentivar novas formas de compra e distribuição. Sharma (2019) indica claramente que a inovação e o empreendedorismo desempenham um papel determinante no progresso económico dos países e nas taxas de crescimento, através de novas organizações que irão introduzir inovações que se difundem na economia, através da destruição criativa.

Em conclusão, o empreendedorismo acaba por se tratar de um processo de criação de novos produtos e serviços com um impacto direto no crescimento económico da sociedade e que através da inovação e do uso de novas tecnologias irá aumentar as oportunidades de emprego,

bem como, transformar novas ideias em novos produtos e serviços, que, conseqüentemente, irão resultar em formação bruta de capital fixo.

2.2. Características Comportamentais Empreendedoras

O termo “empreendedor” nasceu em França (*entreprenant*) em meados do século XVIII, com o intuito de caracterizar pessoas ousadas, capazes de “fazer acontecer”, de arriscar, de iniciar a constituição de algo, recorrendo a novas formas de agir. Este conceito varia significativamente entre os diversos autores que estudam a temática, devido essencialmente à sua abrangência e ao seu constante desenvolvimento.

Os empreendedores são pessoas comuns, à primeira vista sem nenhuma característica especial que os faça distinguir de qualquer outro indivíduo. No entanto, nos últimos tempos, tem-se verificado um incremento das investigações com o objetivo de identificar as características pessoais de uma pessoa vista e reconhecida como empreendedora. No sentido de contribuir para a clarificação do conceito, torna-se fundamental analisar a sua génese e evolução ao longo dos anos.

Joseph Schumpeter, autor da “Teoria de Desenvolvimento Económico”, descreve o empreendedor como alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, já que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da sua empresa. Schumpeter (2004) ainda descreve que o empreendedor é dotado de uma força de vontade superior à média da população, pois enfrenta as dificuldades impostas pela resistência às mudanças que a sociedade impõe. Assim, ele manipula o ambiente produtivo, exercendo uma função de liderança, confiando na sua intuição e motivado pelo prestígio social ou, principalmente, pela esperança dos lucros extraordinários oriundos do sucesso da inovação.

De acordo com Li e Jia (2015), podem existir vários tipos de empreendedores. No entanto, os empreendedores de sucesso possuem algumas características em comum: características psicológicas e comportamentais, nomeadamente as relacionadas com a capacidade dos indivíduos para agir perante qualquer acontecimento.

Relativamente às características psicológicas, é importante referir que o que os empreendedores pretendem para suceder no negócio é o sentimento de autorrealização. Todos gostam de assumir a responsabilidade individual ao resolver problemas, estabelecendo objetivos e alcançando-os pelos seus próprios esforços. Para além desta característica, os empreendedores são bastante independentes no seu pensamento e nas suas ações e anseiam pela

sua liberdade, como refere Hardy (1999). O empreendedorismo é um meio profissional com bastantes riscos e só quem ousa enfrentá-los pode realizar o sonho de se tornar num empreendedor de sucesso e continuar a ter motivação para a inovação e para a aventura. Por outro lado, a valorização dada ao conhecimento também é uma característica do empreendedor. Com efeito, o saber é fundamental, pois permite ao empreendedor analisar, julgar e resolver problemas e, até mesmo, decidir o futuro do negócio. Efetivamente, e de acordo com Hardy (1999), um empreendedor de sucesso deve possuir bases de conhecimento em diversas áreas, tais como economia, informática, direito, contabilidade, entre outras.

No que diz respeito às características comportamentais, salientam-se, em particular, três: a diligência, pois os empreendedores geralmente nunca se encontram satisfeitos, esforçam-se sempre para melhorar seja em qualquer aspeto, segundo Hardy (1999); a valorização do cumprimento de objetivos, associada à perseverança, na medida em que os empreendedores mantêm os seus objetivos bem definidos e nunca desistem, porque têm consciência de que não existem atalhos para o sucesso e apenas através do trabalho e da perseverança é que os podem alcançar e, por fim, a dedicação, pois sem esta há uma grande possibilidade de o empreendedor desistir dos seus objetivos, o que resultará num enorme falhanço.

Por fim, e segundo Hardy (1999), os empreendedores precisam de possuir capacidades para alcançar o sucesso, tais como a capacidade para operar no negócio, na medida em que um empreendedor, para mais tarde ser um excelente líder, deve primeiro ser um excelente operador, e a capacidade de gestão, que inclui a gestão estratégica, de marketing, financeira, recursos humanos.

Para além das características sublinhadas anteriormente, Leite (2000) destaca, ainda, como características essenciais a iniciativa, a visão, a coragem, a firmeza, a decisão, o respeito pela atitude humana e a capacidade de organização. Com efeito, o referido autor afirma que o empreendedor deve estar num processo de aprendizagem contínuo (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser), para ser capaz de tomar as melhores decisões junto dos seus concorrentes.

2.3. Propensão para o Intraempreendedorismo

Os espaços de concretização da capacidade empreendedora não podem nem se devem esgotar na criação de organizações, devem ser igualmente implementados dentro das organizações já existentes. O empreendedorismo corporativo remete, efetivamente, para a implementação de um conjunto de ações que alguém leva a cabo em organizações já existentes, não havendo a necessidade de criação de novas entidades (Saraiva, 2015).

O empreendedorismo corporativo, também conhecido como Intraempreendedorismo, consiste na prática empresarial de produzir novos empreendimentos, com o objetivo de explorar novas oportunidades e criar valor económico (Parker, 2011). Antoncic & Hisrich (2003) determinam o Intraempreendedorismo como o empreendedorismo dentro de uma organização, independentemente da sua dimensão, materializando-se na criação de uma nova área de negócios ou no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Os autores especificam o conceito através das suas dimensões características: a criação de novos empreendimentos; o processo de inovação; a renovação estratégica e organizacional e a proatividade, associada à assunção do risco e a uma postura de agressividade face à concorrência, a fim de estabelecer superioridade competitiva.

Por vezes, é mais fácil para uma empresa já estabelecida apresentar comportamentos empreendedores do que para uma nova empresa no mercado. Contudo, a prisão relativa à cultura organizacional em que as empresas já estabelecidas se inserem não lhes permite espaço para inovações, embora sejam estas as empresas que se apresentassem este estigma conseguiriam mais rapidamente concretizar a sua respetiva implementação e um desenvolvimento à escala global.

Segundo Christensen e Raynor (2013), citado por Saraiva (2015), esta inércia e conservadorismo das grandes organizações face à inovação e ao Intraempreendedorismo decorre dos paradigmas da gestão praticados e, ainda hoje, ensinados, os quais consideram que a boa gestão deve concentrar-se essencialmente em ouvir os atuais clientes, estudar os concorrentes existentes e melhorar o desempenho dos produtos face aos atualmente comercializados. Ora este tipo de visão míope acaba por cegar as organizações face a oportunidades de natureza disruptiva, fora dos quadrados habituais ou das zonas de conforto assumidas. Assim se explica que ao longo das décadas se tenha mantido um padrão que associa a maioria das inovações radicais ao aparecimento de novas empresas, em detrimento das já confortavelmente instaladas nos mercados.

Na perspectiva de Dyer (2008), quanto mais proativo for o ambiente da empresa, mais o empreendedor estará determinado a procurar informações sobre o mercado em que se insere. Para este autor, a recolha de informações e a consultoria são toda a base crítica para o sucesso no mercado, dado que permite obter informações sobre clientes, concorrentes e promoções. Em síntese, este autor defende que a capacidade de gerar novas ideias está associada a comportamentos e à postura das pessoas.

2.4. Inovação como consequência do comportamento empreendedor

No geral, o conceito de inovação é bastante complexo e multifacetado e para algumas pessoas até é visto como um conceito de difícil entendimento. Segundo Timur & Antanas (2017), existem três conceitos que estão associados ao conceito de inovação.

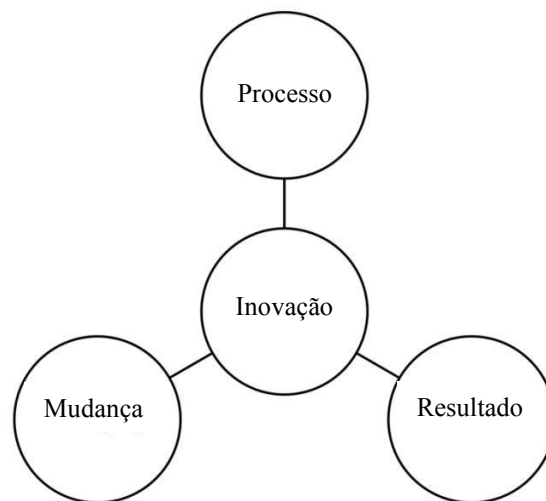


Figura 1 - Aproximações à definição de inovação

Fonte: Elaboração própria, citado por Timur & Antanas (2017)

A inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta de mercado, mas também as práticas de gestão internas. Nesse sentido, importa desenvolver tanto inovações incrementais, como distintivas e revolucionárias, para promover de uma forma equilibrada o reforço da competitividade da empresa, conforme Adriano Freire (2000).

Segundo Souza (2006), a principal característica de um empreendedor é a capacidade de inovação. Este autor defende que os empreendedores procuram constantemente a mudança e tendem a explorar novas oportunidades sobretudo nas situações menos esperadas. Tendem

também para avaliar constantemente os riscos e lidam com a incerteza. Nesta dinâmica, exploram todo o conhecimento em proveito da criação e inovação de novos produtos.

A adoção de uma estratégia inovadora em empresas é fundamental para garantir vantagens competitivas sobre a concorrência, que, no fundo, é o principal objetivo de cada organização. Para Mark Dodgson, David Gann & Ammon Salter (2000), uma estratégia de inovação orienta as decisões relacionadas com a forma como os recursos devem ser usados para corresponder aos objetivos de inovação de uma empresa e, assim, criar valor e construir vantagem competitiva face aos concorrentes. Cada estratégia de inovação implementada implica julgamento sobre quais os tipos de processos de inovação mais apropriados para as circunstâncias e ambições da empresa. Para cada estratégia de inovação têm de ser identificadas tecnologias e mercados que a empresa deve desenvolver e explorar melhor, de forma a criar e capturar valor. Tudo isto tem de ser feito dentro dos limites dos recursos disponíveis da empresa de forma a apoiar os esforços de inovação atuais e futuros bem como a sua estratégia corporativa, organização e cultura em evolução.

Segundo Bezos (2021), a inovação pode surgir de muitas formas e em muitas escalas. As invenções mais radicais e transformadoras são com frequência aquelas que dão aos outros força para libertarem a sua criatividade para perseguirem os seus sonhos.

Conforme mencionado por John Bessant & Joe Tidd (2009), a inovação dentro de empresas pode ter diferentes funcionalidades:

- Identificar ou criar oportunidades: A inovação é orientada pela habilidade de criar relações, visualizar oportunidades e de tirar proveito das mesmas. Por vezes, envolve possibilidades completamente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais;

- Novas maneiras de atender mercados já existentes: Ser inovador não requer apenas a entrada das empresas em novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir mercados já estabelecidos. Exemplo disso, são as empresas de transporte aéreo *low-cost*. Estas, através de preços reduzidos dentro do mesmo setor de atividade, conseguiram ser inovadoras e apresentar uma vantagem competitiva face à concorrência;

- Fomentar novos mercados: Igualmente importante é a capacidade de identificar onde e como novos mercados podem ser criados e fomentados. Uma empresa com serviços diversificados e inovadores vai sempre apresentar pontos a seu favor;

- Atendimento de necessidades sociais: A inovação impõe grandes desafios, mas, por outro lado, também possibilita grandes oportunidades. Melhorias no setor da saúde são um

grande exemplo deste aspeto. As inúmeras horas de espera por consultas atualmente já não são uma realidade devido a inovações tecnológicas que têm vindo a crescer ao longo dos anos.

2.5.O mundo tecnológico

Conforme Schatzberg (2018), as definições atuais do conceito de tecnologia estão muitas vezes em desacordo com a sua origem. O radical *-logia* remete para um termo académico que provém do grego *logos* que significa “discurso fundamentado”. Contudo, nos dias de hoje, tecnologia remete acima de tudo para objetos e não tanto para ideias.

Wahab, Rose & Osman (2012) afirma que, de acordo com Blomstrom & Kokko (1998), o termo “tecnologia” é um conceito inerentemente abstrato que é bastante difícil de interpretar, observar e até mesmo avaliar. Apesar das extensas pesquisas feitas sobre este tema, grande parte das literaturas estão divididas e não existe uma definição específica, (Reddy & Zhao, 1990). Lan & Young (1996) afirmam que a definição de tecnologia varia de acordo com diferentes autores e contextos em que se inserem. Posto isto, todos os conceitos, variáveis e medidas relacionadas com o conceito de tecnologia variam de estudo para estudo (Kumar, Kumar, & Persaud, 1999).

Na sua publicação, Éstéfano Vizconde Veraszto (2009), afirma tornar-se difícil estabelecer uma definição exata e precisa da palavra tecnologia tendo em conta que ao longo da história o conceito é interpretado de diferentes maneiras, por diferentes pessoas, baseadas em teorias muitas vezes divergentes e dentro dos mais distintos contextos sociais (Gama, 1987). Em diferentes momentos, a história da tecnologia vem registada junto com a história das técnicas, do trabalho e da produção do ser humano. Assim, é primordial a tentativa de apresentar um marco divisório para mostrar a ténue linha que separa a técnica da tecnologia.

E é através de um estudo da evolução histórica das técnicas desenvolvidas pelo homem, colocadas dentro dos contextos socioculturais de cada época, é que podemos compreender melhor a participação ativa do homem e da tecnologia no desenvolvimento e no progresso da sociedade, enriquecendo assim o conceito que temos a respeito do termo tecnologia (Verazto, 2004).

Segundo Roy (2022), pesquisadores de diferentes setores têm realçado a importância da evolução da tecnologia para atingir resultados e determinar a intensidade dos rivais (Tushman & Murmann, 1998). A tecnologia é um dos principais *drivers* da mudança industrial, estratégica

e organizacional (Aldrich, 1999), (Henderson & Clark, 1990), (Porter, 1985) e (Tushman M. L., 1986). A evolução tecnológica pode aumentar ou diminuir a intensidade da concorrência, aumentando ou diminuindo os custos fixos, por exemplo, e, portanto, alterando os incentivos para redução de preços por parte dos concorrentes estabelecidos. As empresas procuram diversas estratégias de inovação de produtos à procura de delinear uma estratégia de forma a apresentar vantagens competitivas (de Vries, 2011). Uma vez delineada uma estratégia de inovação de processo em vez de apenas inovação de produto, estamos perante uma estratégia de tecnologia madura.

Existem três etapas da evolução da tecnologia: a fase de emergência, crescimento e a fase madura (Agarwal, Sarkar, & Echambadi, 2022). A primeira fase acontece quando estamos perante uma nova tecnologia e a empresa compete com vários produtos (Klepper, 2022). Gradualmente, os *players* estabelecidos concentram-se num nicho de produtos e a fase de crescimento começa, onde os próprios operadores das empresas melhoram rapidamente o desempenho dos produtos, pois concentram-se em apenas alguns (Tushman M. L., 1986). Eventualmente, algum produto irá destacar-se e a taxa de melhoria do produto irá diminuir, pois já foi encontrado o produto que pretendiam (Klepper, 1996) e (Klepper, 2022).

A curva da evolução da tecnologia é mostrada na Figura 2, e a importância relativa da inovação de produtos e processos ao longo da evolução da tecnologia é apresentada na Figura 3.

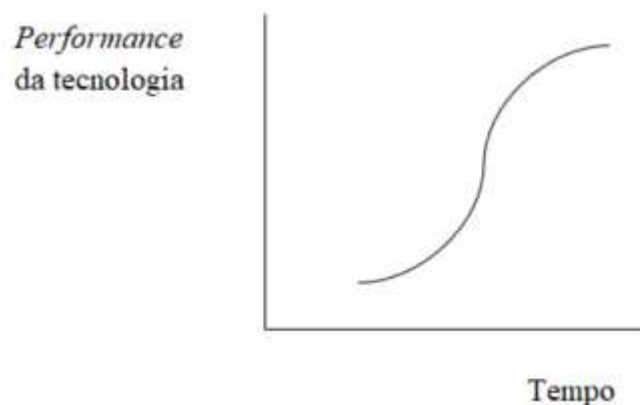


Figura 2 - Evolução da tecnologia

Fonte: Elaboração Própria

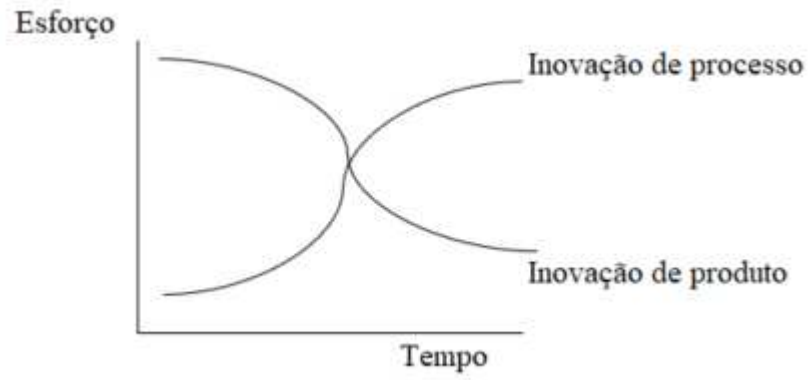


Figura 3 - Importância relativa da inovação de produtos e processos

Fonte: Elaboração Própria

3. Estudo de caso

3.1. Empreendedorismo em Portugal

O empreendedorismo representa uma componente fundamental numa economia de mercado global e competitiva, enquanto impulsionador do emprego e do crescimento económico, encontrando-se, por isso, no centro da política económica.

As vantagens associadas ao empreendedorismo são claras:

- Criação de novas empresas;
- Investimento na economia;
- Criação de novos empregos;
- Promoção da competitividade e da inovação.

O desenvolvimento de atitudes e comportamentos empreendedores é reconhecido por todos os Estados-membros como uma prioridade de atuação. Neste âmbito, a União Europeia tem vindo a promover o empreendedorismo como fator chave da competitividade e já destacou a importância de fomentar uma cultura empreendedora europeia.

Em matéria de empreendedorismo, Portugal regista um dos melhores desempenhos, evidenciando-se um desempenho superior à média da UE em matéria de falências, mas equiparando-se à média da EU no que respeita à criação de empresas.

De acordo com o relatório “*Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report, Portugal 2021*”, Portugal apresenta resultados muito positivos no que toca ao Empreendedorismo e à Inovação, sendo considerado um país bastante inovador pela Comissão Europeia (no *European Innovation Scoreboard*, de 2020) e um índice da Organização para o Crescimento e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) colocou Portugal como o segundo país mais aberto para IDE, entre outros indicadores. No que toca à formação académica em Portugal, no mesmo relatório, é indicado que existem 59 cursos (Mestrados, Licenciaturas e Doutoramentos) na área do Empreendedorismo e/ou Inovação, divididos por 32 instituições (Universidades, Politécnicos, Públicos e Privados).

Os registos de novos negócios na União Europeia têm vindo a registar uma diminuição desde o início do ano, enquanto as declarações de falência aumentaram pelo quarto trimestre consecutivo. De acordo com os dados publicados pelo *Eurostat*, o período entre abril e junho viu o número de novas empresas reduzir 1,2% e o número de empresas a declarar bancarrota crescer 2,2% face aos primeiros três meses do ano. No entanto, Portugal encontra-se em direção oposta aos restantes 27 países, tendo sido o segundo país que viu mais empresas a nascer.

A tendência ascendente das declarações de bancarrota teve início no terceiro trimestre do ano transato, após uma queda de 11% nos três meses anteriores, em comparação com o período entre janeiro e março de 2021. No entanto, os níveis de insolvências durante os dois primeiros trimestres deste ano e todo o ano 2021 “estão consideravelmente abaixo” dos níveis do período pré-pandémico de 2015-2019, aponta o gabinete estatístico europeu.

Já os registos de novas empresas, apesar de terem baixado ligeiramente tanto no primeiro como no segundo trimestre deste ano em relação aos trimestres anteriores, mantêm-se a níveis mais elevados (e também durante todo o ano 2021) do que durante o período pré-pandémico entre 2015 e 2019.



Figura 4 - Registo de novas empresas e declarações de insolvência na UE entre 2015 e 2022

Fonte: Eurostat

Analisando a evolução dos indicadores por Estado-membro, como é possível verificar na tabela em baixo, entre os países para os quais existem dados disponíveis, os maiores saldos em cadeia nos registos de novas empresas observam-se na Roménia, Portugal e Eslováquia. Pelo contrário, Lituânia, Dinamarca e Itália registaram as maiores diminuições quanto ao número de novos negócios. É importante referir que Portugal se encontra bastante acima da média neste indicador o que aponta para um forte crescimento no futuro no que toca à criação de empresas no nosso país.

	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022
EU (available countries)	2.4	0.5	-0.5	3.8	5.5	-4.3	1.2	0.2	-9.0	-23.1	47.8	-1.5	0.3	3.7	-1.7	2.2	-2.3	-1.2
Euro area (available countries)	2.3	0.3	-0.9	3.1	6.1	-4.0	2.1	0.9	-9.6	-22.8	49.3	-1.5	-0.5	4.6	-2.5	1.8	-2.0	-2.0
Belgium	7.6	-4.7	4.9	6.3	0.0	-3.0	1.5	-2.3	1.5	-26.5	55.7	-4.0	3.4	-0.6	-6.0	-1.4	-1.5	0.7
Bulgaria	-5.9	1.9	-7.4	12.6	-5.9	-6.2	0.6	-6.9	-10.6	-27.1	34.0	-5.5	13.4	-4.5	3.1	-3.2	-2.2	2.6
Czechia
Denmark	3.8	3.9	-1.3	5.9	3.5	-8.8	-2.0	-5.8	-6.9	-11.2	30.0	-10.7	-2.8	-1.2	0.5	-4.8	-9.9	-5.9
Germany	-0.4	0.5	-3.5	-0.2	4.4	-6.0	1.7	-1.9	-5.8	-17.3	21.0	-3.1	1.0	-2.0	0.0	4.0	-5.3	..
Estonia	1.6	-0.1	0.3	-0.2	0.9	2.5	2.8	2.7	1.9	-17.2	21.2	0.3	-0.1	0.0	-1.2	34.7	-29.5	-3.4
Ireland	1.2	1.6	1.1	0.9	0.1	-2.7	-2.7	-3.1	-2.6	-44.8	76.9	-0.5	-0.4	0.2	0.6	0.3	-0.1	-0.3
Greece
Spain	5.1	0.4	-4.0	2.3	3.2	-6.6	-0.1	4.1	-11.3	-43.4	98.4	-0.3	2.5	9.5	-3.7	-0.5	-0.4	-1.3
France	4.0	2.8	1.1	3.5	8.6	-1.1	5.1	2.3	-10.8	-15.4	59.0	-1.1	-2.1	2.8	-3.6	0.9	-0.5	-2.0
Croatia	3.4	0.9	1.0	0.6	2.0	3.7	1.1	2.8	-25.2	-35.1	53.7	5.4	-0.1	2.0	6.3	1.3	3.9	3.8
Italy	1.8	-4.7	-3.4	3.9	8.2	-4.0	-2.2	2.7	-11.6	-31.8	59.2	-8.4	6.4	2.2	-4.3	6.3	-3.5	-5.2
Cyprus
Latvia	10.3	-7.5	0.0	-4.4
Lithuania	-4.0	-1.6	-2.2	8.3	-2.7	5.0	3.7	-3.3	-5.6	7.4	13.8	-1.7	12.9	-2.8	-17.3	5.7	14.7	-8.8
Luxembourg	8.5	-14.2	14.1	-1.1	6.5	-2.1	-6.0	-2.4	5.7	-31.3	45.0	3.8	5.0	13.1	-4.9	-1.1	-7.3	-4.0
Hungary	-1.4	-0.5	3.0	-3.5	-1.8
Malta	4.1	5.7	1.5	-5.4	-2.9	-10.8	-0.2	-2.8	-0.1	-22.1	36.2	3.5	-1.8	0.1	-5.3	-9.1	-4.7	2.8
Netherlands	-0.7	0.6	5.6	1.1	11.2	-5.3	4.0	-1.4	-6.0	9.3	-12.2	10.1	6.8	1.3	5.6	-1.1	0.9	-4.7
Austria
Poland	4.7	4.3	-4.3	-0.9	5.5	-5.6	-1.1	-6.2	0.8	-27.0	44.0	-6.6	4.1	4.8	-2.1	9.3	-1.5	-3.9
Portugal	5.1	5.1	-3.4	12.3	5.6	-10.9	6.5	-0.3	-19.7	-38.8	87.8	-8.0	-22.1	35.4	4.1	3.3	-6.4	7.7
Romania	0.4	-9.2	21.6	30.3	-1.3	-11.2	-9.4	1.0	-14.3	-17.2	30.2	23.1	3.4	-6.7	13.4	-1.4	-6.9	20.9
Slovenia	-1.0	3.5	-1.6	-1.4	2.4	1.5	-3.5	0.2	-5.2	-28.9	61.4	-15.7	-4.6	23.4	-1.7	6.5	-2.4	4.7
Slovakia	-6.4	1.3	4.8	-1.0	0.1	0.7	6.3	-12.3	-0.7	-24.6	43.2	24.1	-25.4	18.6	-7.5	-5.7	-10.8	6.7
Finland
Sweden
Iceland	-5.6	0.8	-0.6	1.1	5.1	-9.5	-5.3	2.4	-3.0	-3.4	50.8	-4.3	10.8	-5.4	8.6	-5.2	-8.2	1.9
Norway	-0.6	3.3	-4.0	1.2	0.2	4.2	1.4	3.8	-2.2	-2.2	2.9	-2.0	5.2	-0.1	-3.8	-4.2	-10.0	-9.7

Tabela 1 - Registo de novas empresas por Estado-membro entre 2018 e 2022

Fonte: Eurostat

Relativamente às declarações de bancarrota, em Portugal houve um crescimento de 7,7% (ou seja, acima da média da UE) das empresas que fecharam portas entre abril e junho face aos primeiros três meses do ano, depois de nesse período se ter registado uma diminuição das insolvências de 17,4%.

	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022
EU (available countries)	3.8	2.0	-2.3	1.1	3.7	-4.7	5.7	-2.7	-12.8	-24.5	17.6	3.4	9.2	-11.0	0.1	1.5	1.1	2.2
Euro area (available countries)	6.6	-1.5	1.1	-0.8	2.9	-3.8	6.8	-4.1	-13.1	-30.0	24.7	6.9	-0.7	-1.5	0.3	1.2	1.4	2.5
Belgium	-3.6	-15.6	11.9	9.7	-5.3	10.3	-3.4	-7.0	1.0	-53.3	54.0	-18.1	-6.4	1.8	8.3	20.1	14.1	14.7
Bulgaria	-14.4	17.1	-16.9	14.6	-3.6	16.5	-7.1	1.6	-13.9	-18.2	26.6	-5.2	-3.8	17.1	-9.6	7.1	12.9	4.6
Czechia
Denmark	-27.7	31.1	-2.3	4.0	32.1	-17.4	-2.0	-1.2	-30.4	10.8	6.1	-23.5	186.9	-54.6	-8.2	38.9	-3.2	11.9
Germany	-2.4	-1.0	-2.9	-0.5	0.4	-1.3	2.6	-5.7	0.6	-5.7	-16.9	-1.5	3.3	-2.1	-5.2	3.3	-2.7	..
Estonia	95.0	-71.3	133.7	-9.4	12.0	2.3	-30.6	112.3	-41.5	33.0	10.9	-12.1	-28.0	20.6	-32.4	-12.5	50.4	-18.1
Ireland
Greece
Spain	-2.2	6.5	-6.9	3.7	1.5	-1.3	15.1	4.7	-31.9	-16.3	78.9	13.4	14.7	-0.7	1.6	0.8	0.6	6.4
France	0.1	1.3	3.9	-1.1	-2.7	-3.6	-2.2	-1.5	-21.3	-40.4	41.3	-9.9	-9.0	-2.4	-1.0	15.1	23.3	7.6
Croatia
Italy	1.9	-3.5	-3.9	-0.5	4.6	-5.1	7.3	-4.1	-17.9	-66.3	160.9	28.7	-1.9	-10.0	-1.5	-9.6	-3.3	-1.1
Cyprus	-12.5	-51.5	19.9	-20.9	-13.0	107.5	11.2	-12.1	-59.1	25.5	175.3	-38.8	257.9	-64.2	-38.3	-69.3	13.2	4.2
Latvia
Lithuania	-12.7	-0.2	8.1	-22.2	-17.5	13.9	-15.1	3.4	-20.4	-34.4	-27.5	10.4	-6.6	25.3	17.7	-0.9	38.0	-7.5
Luxembourg	25.3	9.9	-20.3	17.8	9.1	-19.3	30.8	-8.6	-8.0	-33.7	42.0	7.0	-10.0	38.8	-24.7	2.0	-6.6	-9.0
Hungary	2.0	-14.2	-4.2
Malta	-66.6	0.0	99.7	0.0	300.1	0.0	0.0	-66.6	0.0	299.7	-50.0	-49.9	0.0	99.7
Netherlands	3.6	0.0	3.2	-2.4	-0.2	4.8	4.9	-3.6	-3.6	5.5	-28.5	-15.9	-19.2	-4.4	-11.9	20.3	-1.6	0.6
Austria
Poland	-4.8	25.9	-25.7	20.4	-1.9	-15.0	12.4	10.1	-13.8	12.8	-13.7	-20.4	13.2	-30.8	3.1	1.3	-3.6	-5.3
Portugal	-11.1	-5.8	8.6	-5.8	-16.3	15.4	3.3	-4.9	-4.3	7.8	13.0	-22.1	5.6	-12.1	8.2	-8.2	-17.4	7.7
Romania	2.1	35.2	-14.7	-1.8	35.6	-3.7	-22.1	11.0	9.0	-13.0	-8.4	25.0	158.7	-70.6	19.7	-36.2	-0.2	5.9
Slovenia	10.8	-13.1	0.2	-9.6	9.1	-9.8	0.0	14.0	0.4	-36.0	28.7	-1.2	-2.1	-7.0	-12.3	18.8	-6.5	-1.8
Slovakia	95.6	-3.2	11.4	-3.3	17.0	-13.5	20.0	-16.4	6.2	-31.8	-28.5	28.0	-22.0	22.7	10.9	-4.9	-10.7	-18.3
Finland
Sweden
Iceland	2.0	10.6	-52.0	86.0	-41.7	37.4	-15.5	49.1	-1.4	-23.7	-21.0	-24.4	89.7	42.0	-16.2	-53.4	-8.1	-41.5
Norway	6.3	8.6	-5.1	-3.2	3.7	-4.1	15.3	-6.1	-4.5	-14.6	4.7	-1.4	-23.6	5.4	-7.2	6.4	4.4	-3.2

Tabela 2 - Registo de empresas que declaram insolvência por Estado-membro entre 2018 e 2022

Fonte: Eurostat

Por setores de atividade, há a notar que o número de registos de novos negócios cresceu consideravelmente na informação e comunicação durante os dois primeiros trimestres de 2022 face ao período pré-Covid-19, tendo-se registado significativamente menos empresas nos serviços de alojamento e alimentação e comércio. Ao compararmos o segundo trimestre de

2022 com o primeiro trimestre do mesmo ano, verificamos pequenos aumentos nos registos de empresas, principalmente nos setores da informação e comunicação, indústria e transportes. Por outro lado, verificamos diminuições pouco acentuadas sobretudo nos segmentos da construção e comércio.

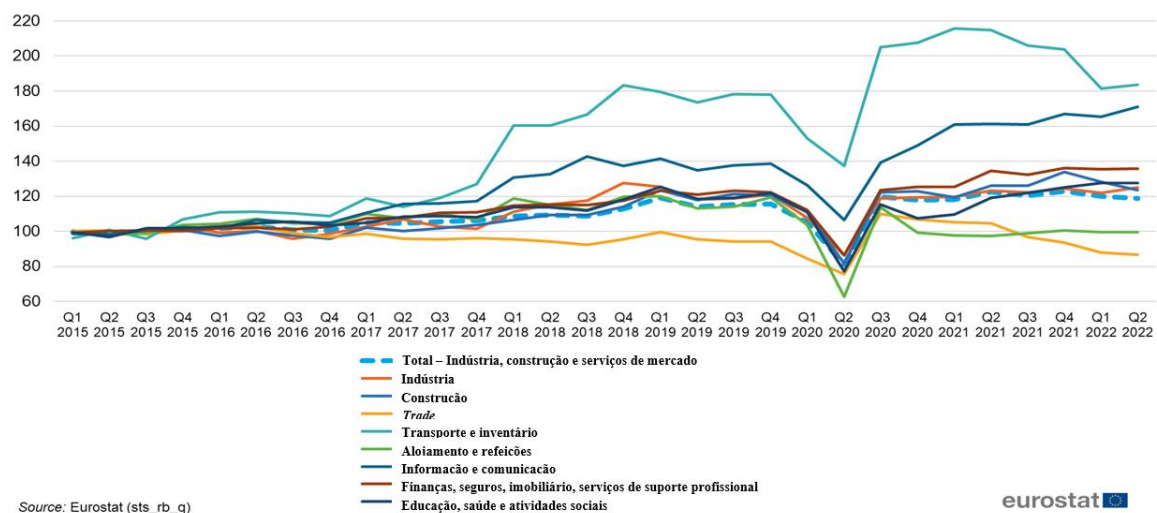


Figura 5 - Registo de novas empresas por setor de atividade na UE entre 2015 e 2022

Fonte: Eurostat

Quanto às declarações de falência, apenas os setores da construção (-12%) e da informação e comunicação (-4%) registaram diminuições entre abril e junho comparativamente com os primeiros três meses de 2022. Pelo contrário, foi notório, no mesmo período, um aumento de insolvências sobretudo nas áreas de transporte e armazenamento (+16%) e da educação, saúde e atividades sociais (+12%). É relevante afirmar que em comparação com os períodos antes da pandemia, o número de declarações de falência no segundo trimestre de 2022 foi inferior, na maioria dos setores da economia, com duas principais exceções: transporte e armazenamento e alojamento e serviços alimentares (onde as falências foram mais elevadas em 2022 do que antes da pandemia). Por sua vez, indústria, construção, informação e comunicação e comércio registaram as maiores quedas no número de falências no segundo trimestre de 2022 face ao período anterior à pandemia.

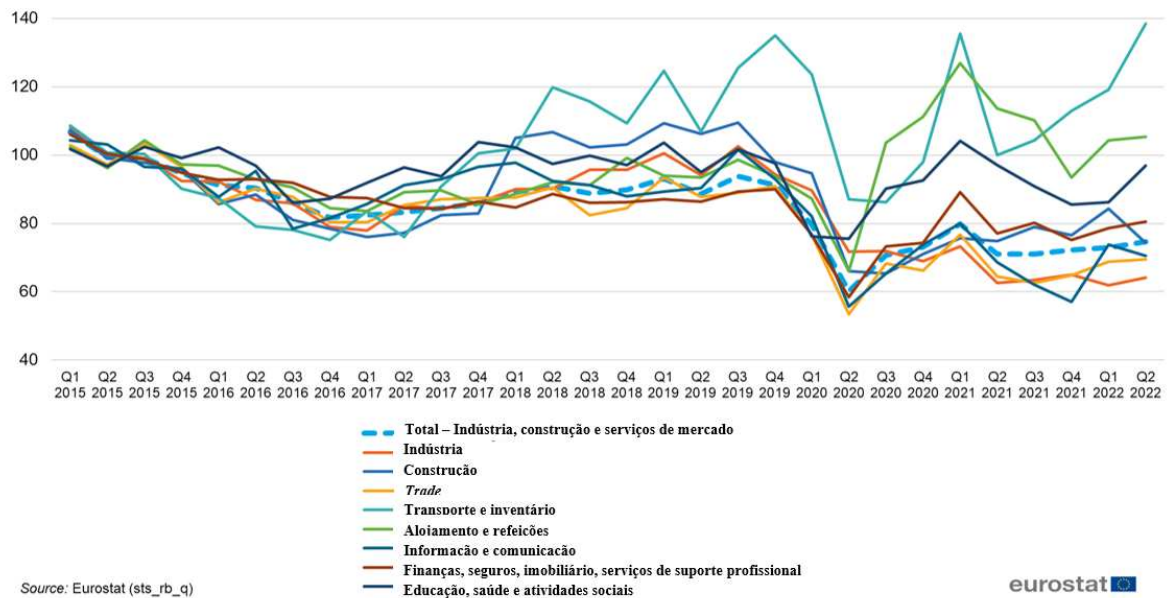


Figura 6 - Registo de empresas que declararam insolvência por setor de atividade na UE entre 2015 e 2022

Fonte: Eurostat

Todos os dados enunciados anteriormente indicam que Portugal revela ser um país atrativo no que toca à criação de empresas o que me faz acreditar que estaremos num ótimo caminho para acompanhar o mundo digital e inovador em que vivemos atualmente. Neste contexto, e sendo mais específico, atualmente existem no nosso país algumas iniciativas relacionadas com o empreendedorismo, inovação e o mundo digital, tais como, a *Web Summit*, a maior conferência da Europa em tecnologias e inovação, onde também se apresentam variadíssimos casos de sucesso de pessoas que decidiram enveredar pelo caminho do empreendedorismo, e a Semana do Empreendedorismo de Lisboa, organizada pela Câmara Municipal de Lisboa (CML), focada em tornar a cidade numa das cidades mais competitivas e inovadoras da Europa e, ao mesmo tempo, desenvolver um sentimento de pertença e o envolvimento de todos os atores do ecossistema empreendedor.

3.2. Papel das *Big Four* em Portugal

Big Four é a expressão utilizada para referir as quatro maiores empresas de auditoria externa e consultoria, que oferecem serviços tanto para grandes empresas privadas, como para empresas cotadas na bolsa de valores. São elas *Deloitte*, *Ernst & Young (EY)*, *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, e *Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)*. Atualmente, com uma receita combinada de 160 biliões de dólares e mais de um milhão de funcionários, as *Big Four* são vistas como símbolo de confiança pelos investidores, realizando a auditoria a 497 empresas presentes no *S&P500*.

Um indicador bastante relevante nestas empresas é a sua taxa de crescimento anual, atualmente em cerca de 10%, o que nos leva a formular a seguinte questão: como é que as *Big Four* se mantêm relevantes num contexto global de extrema volatilidade? A resposta pode resumir-se a duas palavras: diversidade e criatividade.

Com o objetivo de permanecerem líderes num mercado competitivo, estas empresas tendem a aumentar, ano após ano, o seu círculo de conhecimentos, mediante parcerias e aquisições, estando sempre atualizadas relativamente a novas iniciativas do mercado de forma a estarem sempre um passo à frente da concorrência.

Desta forma, a diversidade e a criatividade são essenciais para a revolução do papel das *Big Four* na sociedade, para além de continuarem a contribuir para o crescimento de diversas empresas. Diante deste panorama, as *Big Four* conseguiram afirmar a sua presença independentemente do ciclo económico, sendo que, se em épocas de recessão ajudam os clientes a superar ineficiências, em épocas de expansão oferecem consultoria para os ajudar a alcançar novas oportunidades.

De acordo com a Tabela 3, as *Big Four* geraram um total de receitas de 171,8 biliões de dólares em 2021, sendo que a região que teve um maior impacto neste valor foi o continente americano com cerca de 73 milhões de dólares de receitas, seguido da EMEA (Europa, Médio Oriente e África) com 64,7 biliões de dólares e, por fim, o continente asiático com 34 biliões de dólares de receitas.

De entre as quatro empresas, a *Deloitte* foi a que gerou mais receitas durante o ano de 2021 (50,4 biliões de dólares), seguido da PwC, EY e por fim, a KPMG. Relativamente a esta tabela também é importante realçar que todas as empresas geram mais receitas no continente americano, exceto a KPMG, que na EMEA gera um valor de receitas superior em 2,4 biliões de dólares relativamente ao continente americano.

	Americas	EMEA	Asia Pacific	Total
Deloitte	25,2	16,7	8,5	50,4
PwC	18,3	18	8,9	45,2
EY	17,7	15,7	6,6	40
KPMG	11,9	14,3	10	36,2
Total	73,1	64,7	34	171,8

Tabela 3 - Receitas das *Big Four* por região em 2021 (em biliões de US Dólares)

Fonte: Elaboração própria com os dados do Statista

Na Tabela 4 visível abaixo, é apresentado o número total de colaboradores que cada empresa, que constitui as *Big Four*, empregou no ano de 2021. A partir destes números, com um total de cerca de 1,2 milhões de pessoas por todo o mundo, damos-nos conta do elevado nível de atratividade que estas empresas apresentam e o grande impacto na sociedade que as mesmas conseguem ter. Desta forma, com um maior número de colaboradores está a *Deloitte* (345 370 colaboradores). A *KPMG*, por outro lado, apresenta um menor número de colaboradores empregues (236 000), mas não deixa de ter um número de colaboradores bastante elevado, relativamente às restantes empresas do setor, que não fazem parte deste conjunto das *Big Four*.

	Número de colaboradores
Deloitte	345 370
PwC	295 371
EY	312 250
KPMG	236 000
Total	1 188 991

Tabela 4 - Número de colaboradores das *Big Four* por todo o mundo em 2021

Fonte: Elaboração própria com os dados do Statista

A partir da Tabela 5 em baixo, é claramente perceptível que a *Deloitte* é a empresa mais atrativa para a população portuguesa, visto que é a que possui o maior número de colaboradores, mais do dobro das restantes empresas que constituem as *Big Four*. Efetivamente, é bastante evidente o número elevado de colaboradores (8500) que estas quatro empresas empregam, o que as torna *players* bastante fortes e atrativos no mercado.

	Número de colaboradores em Portugal
Deloitte	4 000
PwC	1 800
EY	1 400
KPMG	1 300
Total	8 500

Tabela 5 - Número aproximado de colaboradores das *Big Four* em Portugal em 2021

Fonte: Sites oficiais das respetivas empresas

O facto de estas empresas serem bastante atrativas e poderosas no mercado, acarreta várias responsabilidades. Estes tipos de empresas têm de estar em constante desenvolvimento e acompanhar todas as tendências do mercado para continuarem a ser competitivas e a liderarem o setor de atividade em que se inserem.

Nos últimos tempos, devido à rápida evolução das tecnologias no mundo, temos assistido a uma enorme mudança nas empresas em praticamente todos os níveis. O mercado está cada vez mais competitivo. O aumento não só ao nível do número de empresas, mas também da qualidade dos produtos e serviços oferecidos fez com que as organizações tivessem de investir em inovação nos produtos que entregam aos clientes, bem como nas suas próprias estruturas internas. A tecnologia não veio para substituir o trabalho humano, mas, sim, contribuir para que o trabalho desenvolvido seja cada vez melhor. Com efeito, são mais do que evidentes as vantagens inerentes à inovação e à aposta no mundo digital:

- Aumento da produtividade;
- Otimização e automação de processos;
- Redução de custos;
- Agilidade no contacto com clientes e fornecedores (através do uso de diversas plataformas);
- Maior projeção no mercado.

3.3. Intraempreendedorismo na PwC

Tal como apresentado na revisão de literatura, o Intraempreendedorismo consiste na prática empresarial de produzir novos empreendimentos, com o objetivo de explorar novas oportunidades e criar valor económico.

Serve o presente capítulo para enunciar alguns comportamentos empreendedores já existentes numa firma mundialmente conhecida como a PwC. No universo das *Big Four*, a PwC é a empresa que mais se tem destacado quando falamos em iniciativas criadoras de oportunidades capazes de se transformar numa vantagem competitiva da firma.

Nos últimos anos, a empresa tem liderado neste aspeto e adotado um conjunto de comportamentos inovadores face à sua concorrência, tais como a existência de um concurso denominado “*GAME ON*”, que tem como objetivo despertar um maior conhecimento/ interesse pelos temas do mundo da tecnologia, no âmbito do projeto “*Digital Upskilling*”.

Este projeto consiste num programa estratégico e transversal a toda a firma que tem como propósito aumentar o nível de consciencialização para a transformação digital e garantir a qualificação tecnológica dos seus colaboradores, criando espaços para o desenvolvimento do conhecimento, partilha de experiências e de inovação. Com esta iniciativa, a PwC pretende desmitificar o uso de tecnologia, investir na formação, criar uma oportunidade para partilha das melhores práticas e promover o desenvolvimento e adoção de soluções inovadoras. Para além disso, o programa pretende ajudar os colaboradores, a firma e os clientes a alinharem-se com as exigências e tendências digitais, de modo que a tecnologia esteja sempre embebida nas oportunidades e soluções que a empresa dispõe.

Ainda no âmbito deste projeto, foram criados os *Digital Accelerators*. Trata-se de uma equipa de colaboradores que trabalha de perto com as equipas das várias linhas de serviço, com o intuito de acelerar o processo de adoção das ferramentas tecnológicas disponíveis e consequente impacto. Através da gestão dos dados e da automação de processos, os *Digital Accelerators* vão criar eficiências que resultarão num trabalho consistente e de qualidade (quer para clientes externos, quer internos) e consequentemente na criação de soluções inovadoras e competitivas.

Outro exemplo de comportamento empreendedor, é o concurso “*The Solvers Challenge*”. Este desafio, de cariz global, trata-se de uma oportunidade para os colaboradores da firma se debruçarem sobre soluções *human-led* e *techpowered* que sejam relevantes e também inovadoras, quer para a empresa, que para os respetivos clientes e parceiros. Inicialmente, o concurso é feito por país, onde as melhores soluções de cada categoria

(*Environment, Workforce, Transformation e Cyber, Risk and Regulation*) serão selecionadas e apresentadas a nível global. De seguida, serão selecionados dois finalistas por categoria. Posto isto, procede-se à escolha do vencedor, onde oito finalistas serão reduzidos a quatro, através de uma votação global, feita pela *network*. Por fim, as equipas com as melhores soluções em cada categoria terão de as apresentar a um painel de cariz global, para que, futuramente, a firma possa implementar as ideias.

Por fim, outro exemplo de comportamento empreendedor, neste caso de cariz social, é o programa “*Buddy Program*”. Este programa tem como principal objetivo orientar e acompanhar os anuais *New Joiners* da empresa, esclarecendo as dúvidas mais práticas do dia a dia, bem como facilitar a componente relacional e social da integração numa nova equipa. É uma oportunidade para criar um impacto positivo nas pessoas que acompanham e para aprofundar algumas competências de mentoria e liderança. Os colaboradores com um ano de antiguidade na firma têm a função de acompanhar o dia a dia de um *New Joiner* escolhido aleatoriamente e garantir que a sua integração na firma está a ser positiva, de forma a proporcionar uma boa experiência de *onboarding*, integração e acompanhamento destes novos colegas.

É através destes e de outros comportamentos inovadores que a firma consegue manter uma vantagem competitiva face à sua concorrência direta.

4. Metodologia e dados

4.1. Abordagem qualitativa

Inicialmente, optou-se por selecionar uma abordagem quantitativa, atribuindo valores numéricos às declarações ou observações, com o propósito de estudar com métodos estatísticos possíveis relações entre as variáveis. Após algum estudo relativamente a esta metodologia, procedeu-se à elaboração do pedido de colaboração dirigido à PwC e, de seguida, realizou-se o questionário destinado a todos os colaboradores da firma. De seguida, e com o decorrer do tempo, foi possível concluir que a metodologia quantitativa não iria ser a mais adequada, pois os colaboradores da PwC estavam numa época com bastante trabalho e não foram verificadas o número de respostas que se esperavam num trabalho desta índole.

Posto isto, alterei a metodologia da dissertação para uma abordagem qualitativa. A investigação qualitativa, por outro lado, não faz uso da representação estatística, e recolhe os discursos completos dos sujeitos, para proceder então à sua interpretação, analisando as relações de significado que se produzem em determinada cultura ou ideologia.

Segundo Queirós et al. (2017), a metodologia qualitativa pretende compreender uma realidade complexa e o significado de ações num determinado contexto. Estes autores ressaltam ainda que esta pesquisa qualitativa está mais focada no aprofundar do conhecimento de um determinado problema, produzindo informação aprofundada e ilustrativa para entender as distintas dimensões do problema em análise. Estes autores explicitam ainda outras características da metodologia qualitativa, em comparação com a quantitativa: a qualitativa possui maior dimensão do estudo dos grupos, maior proximidade do pesquisador face ao problema a estudar, maior âmbito no estudo no tempo, ponto de vista interno do pesquisador, menor estruturação do enquadramento teórico e hipóteses, bem como maior flexibilidade e análise exploratória. Consideram ainda as seguintes metodologias qualitativas: observação, etnografia, pesquisa de campo, entrevistas estruturadas, grupos de foco, entrevistas em profundidade e estudos de caso. Baskarada (2014) salienta ainda que a pesquisa qualitativa não dá enfoque à vertente estatística e de quantificação, procurando compreender, sim, qual a natureza do problema e não a quantidade das características observadas. Segundo Freitas e Jabbour (2011), a abordagem qualitativa tem como principal vantagem, face à quantitativa, a abrangência, na medida em que são utilizadas diversas fontes (entrevistas, observações, análise de documentos) que permitem ao investigador obter detalhes importantes.

Posto isto, revelou-se pertinente recorrer à técnica das entrevistas semiestruturadas. Este método pressupõe o envolvimento de tópicos e perguntas mais genéricas que dão aso a uma maior informação divulgada por parte do entrevistado e a combinação entre perguntas abertas e fechadas. Por fim, é importante referir que, na utilização desta técnica, torna-se essencial a delimitação prévia dos objetivos que pretendemos alcançar, pois rapidamente podemos cair em divagação e não garantirmos o objetivo da entrevista.

Autores como Triviños (1987) e Manzini (1990) têm tentado definir e caracterizar o que vem a ser uma entrevista semiestruturada.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada estará associada à utilização de perguntas básicas apoiadas em teorias e hipóteses que se relacionam com o tema da pesquisa. As questões dariam frutos a novas hipóteses que surgiriam a partir das respostas dos entrevistados, embora o foco principal será colocado pelo investigador-entrevistador.

Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada foca-se num assunto sobre o qual elaboramos um guião com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, este tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a um padrão de alternativas.

Um traço semelhante, para ambos os autores, refere-se à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2004) salienta que é possível traçar uma estratégia de recolha de através da elaboração de um guião com perguntas que tenham em conta os objetivos pretendidos. O guião seria, então, para além de confirmar que garantimos as informações básicas, uma forma de o entrevistador se preparar para o processo de interação com o entrevistado.

4.2. Recolha e tratamento dos dados

Foi definido o objetivo principal a alcançar com a temática das entrevistas, que passa por estudar a relação e os efeitos de diversas dimensões organizacionais sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro de empresas estabelecidas, neste caso, na PwC. Posto isto, e sempre com o objetivo principal da realização das entrevistas em mente, foram realizadas oito entrevistas a colaboradores da PwC de forma a ter um conjunto diversificado de informação para analisar os respetivos resultados.

O modo de recolha passará por entrevistas não presenciais, realizadas através de videoconferência, gravadas e posteriormente transcritas.

O guião foi realizado com base na revisão de literatura feita previamente e conjugado com o objetivo das entrevistas. O mesmo encontra-se em anexo e foi realizado de forma a se adaptar convenientemente aos colaboradores da firma.

Desta forma, foram feitas oito entrevistas a colaboradores com diferentes tempos de empresa de modo a diversificar os dados e ter perceções diferentes. As entrevistas foram divididas em sete blocos/ categorias:

A: Legitimação da entrevista – Motivação do entrevistado;

B: Caracterização dos colaboradores da PwC;

C: Conhecer a opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da empresa;

D: Conhecer as práticas desenvolvidas no sentido de promoverem a inclusão de comportamentos empreendedores;

E: Identificar possíveis dificuldades sentidas na implementação de comportamentos empreendedores;

F: Perceber a importância atribuída pelos colaboradores quanto à formação contínua como determinante na inovação e no empreendedorismo;

G: Finalização da entrevista.



Figura 7 - Sequência de elaboração de entrevistas

Fonte: Elaboração própria

As categorias dividem-se em vários tópicos que irão resultar nas questões abertas que serviram de base às entrevistas. A categoria A consiste em transmitir ao entrevistado os fundamentos e objetivo principal da entrevista, bem como garantir a confidencialidade da mesma e solicitar autorização para o registo áudio da entrevista. Posto isto, segue-se a categoria B, que acaba por ser uma caracterização geral dos entrevistados de forma a verificar se existe alguma tendência, tendo em conta as suas características. Na categoria C, pretende-se identificar o conhecimento do colaborador sobre novas tecnologias, o seu posicionamento face a atitudes empreendedoras, vantagens e desvantagens relativamente às mesmas, bem como a sua perceção face à inclusão destas iniciativas na empresa. Ao longo da categoria D, ao entrevistado foi dada a oportunidade para identificar os apoios da empresa face à adoção de comportamentos empreendedores por parte dos seus colaboradores e revelar se já existem algumas práticas que a façam distinguir da sua concorrência direta. No bloco E, e após identificar os apoios existentes dados aos colaboradores na concretização de práticas empreendedoras, pretende-se identificar o tipo de dificuldades sentidas ao adotar estas iniciativas. No bloco F, de forma a verificar a importância atribuída pelos colaboradores à formação contínua como estratégia determinante na inovação e no empreendedorismo, procurou-se recolher elementos como a formação profissional dos colaboradores e perceber se a insuficiência de formação profissional nestas áreas foi, de alguma forma, obstáculo à adoção de comportamentos empreendedores. Por fim, no último bloco, é feita uma síntese das ideias principais e um agradecimento final ao entrevistado.

De seguida, apresenta-se a caracterização dos entrevistados.

Código	Género	Idade	Categoria Profissional	Antiguidade na PwC
A1	Masculino	25	Assistant Associate	1 ano
A2	Masculino	25	Assistant Associate	1 ano
B1	Feminino	23	Associate	2 anos
B2	Masculino	27	Associate	2 anos
B3	Masculino	24	Associate	2 anos
B4	Feminino	23	Associate	2 anos
B5	Masculino	23	Associate	2 anos
B6	Feminino	25	Associate	2 anos

Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

O grupo A – constituído por 2 elementos – é composto por entrevistados do sexo masculino, com 25 anos. As categoriais profissionais são idênticas, e foi por esta razão que a análise foi dividida em duas partes, de forma a identificar possíveis tendências por categoria profissional e respetivo tempo de funções na empresa.

O grupo B – constituído por 6 elementos – é composto por entrevistados do sexo masculino e feminino, cujas idades variam entre os 23 e os 27 anos. Os géneros e a idade são diversos, de modo a diversificar a amostra.

Assim, foram analisados os resultados dos dois grupos – A e B – em conjunto e também separadamente, de modo a encontrar características em comum entre os elementos e, assim, identificar possíveis tendências.

4.3. Análise de dados

As entrevistas foram gravadas com o gravador de áudio do computador, armazenadas em computador e posteriormente transcritas para ficheiro de texto. Todas as perguntas foram respondidas e obteve-se um total de mais de 60 minutos de áudio gravado.

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao software MAXQDA. Este software permite fazer a codificação dos textos e obter representações gráficas do conteúdo analisado, uma vez que permite classificar, ordenar e organizar os dados obtidos. Segundo Bardin (1977), este tratamento de informação prende-se com a sua codificação, que na prática se traduz na análise do conteúdo dos relatos dos participantes a partir do recorte, enumeração e classificação.

4.3.1. Opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores

Código	Posicionamento do colaborador face a atitudes empreendedoras e novas tecnologias
A1	Tudo aquilo que facilite o nosso trabalho no dia a dia mediante empreendedorismo social e também tecnológico, facilita o nosso trabalho e a nossa eficácia/eficiência durante o dia a dia.
A2	Bastante aberto ao conhecimento de novas tecnologias, no entanto, nada empreendedor.
B1	Aberto ao conhecimento de novas tecnologias no sentido em que tento muitas vezes otimizar o meu trabalho e tarefas do dia-a-dia com novas metodologias e ferramentas fora do tradicional, deixando mais tempo para tarefas que não podem ser automatizadas. Atitude empreendedora no quotidiano, dado que para adquirir novos conhecimentos defino metas periodicamente, sou proativo nos projetos que me proponho e procuro sempre aumentar a minha rede de <i>networking</i> .
B2	Aberto ao conhecimento de novas tecnologias e tive, na PwC, a oportunidade de desenvolver as minhas competências ao nível de algumas ferramentas informáticas. Aberto a atitudes empreendedoras, pois considero que é sempre útil para a equipa a exposição a novas ideias e formas de facilitar o trabalho.
B3	Procuro sempre melhorar um pouco o nosso trabalho e os nossos procedimentos e, portanto, nisso considero-me um pouco empreendedor. Acho também que, nesse aspeto, a nossa firma procura que sejamos empreendedores e olhar com um espírito crítico para o trabalho que está para trás para fazer as coisas melhores no futuro.
B4	Sou uma pessoa que gosta de pensar “fora da caixa” de forma a promover o desenvolvimento da firma, quer a nível tecnológico, quer a nível empreendedor. Sou aberto a este tipo de comportamentos. Sempre tive a iniciativa de participar em ações de voluntariado, por exemplo, fui voluntário num projeto da minha cidade que recolhia comida que sobrava dos supermercados, restaurantes e cafés e ia distribuir porta a porta às pessoas mais necessitadas. De facto, acho que são estas ações que fazem de nós um povo mais unido e humilde e isso cada vez mais se traduz nas grandes e pequenas empresas.
B5	Penso que sim, aliás o próprio modelo de negócio ao qual somos preparados a dominar internamente na PwC, foca bastante na vertente empreendedora, que por consequentemente se relaciona com a componente tecnológica, onde cada vez mais, é evidente a dependência destes conhecimentos para um trabalho mais eficaz e em linha com o mercado no geral.
B6	Hoje em dia é cada vez mais importante acompanharmos a evolução das tecnologias e adaptarmo-nos às mesmas, porque isto vai facilitar o nosso dia a dia e torna-nos mais produtivos e eficientes nas nossas tarefas.

Tabela 7 - Posicionamento do colaborador face a atitudes empreendedoras e novas tecnologias

Fonte: Elaboração própria

Na generalidade, todos os colaboradores entrevistados são bastante abertos a comportamentos empreendedores e na utilização de novas tecnologias de forma a aumentar a eficácia e eficiência não só no seu quotidiano como no seu trabalho. Consideram que a PwC procura que os seus colaboradores sejam bastante empreendedores, na medida em que olhem para o trabalho que foi realizado até ao momento e tentem melhorar o mesmo, de forma a existir uma constante melhoria nos trabalhos desenvolvidos pela firma.

Atualmente, é cada vez mais importante acompanharmos a evolução das tecnologias e adaptamo-nos às mesmas porque isto irá facilitar o nosso dia a dia e torna-nos mais produtivos e eficientes nas nossas tarefas. O modelo de negócio para o qual somos preparados a dominar internamente na PwC foca-se bastante na vertente empreendedora, que se relaciona com a componente tecnológica.

Código	Vantagens
A1	Aumento da eficácia e eficiência no nosso trabalho, o que nos permite realizar as tarefas num curto espaço de tempo e permite-nos abranger outras áreas que antigamente não era possível trabalhar.
A2	Há imensas vantagens, tanto que os Recursos Humanos fomentam isso através de bastantes atividades para mentes empreendedoras, mas penso que na nossa área de trabalho (auditoria, especificamente) não há grande espaço para ser empreendedor, acaba por ser um trabalho mais rotineiro.
B1	Não vejo só vantagens neste tipo de comportamentos empreendedores, mas é óbvio que são mais as vantagens do que as desvantagens. Como vantagens, destaco a perceção que a equipa e a organização têm perante mim no sentido de poder demonstrar a minha resiliência e vontade de assumir riscos e procurar inovar o que se encontra rotinado, podendo trazer-me mais vantagens a nível profissional e adquirir mais responsabilidades no futuro.
B2	No longo prazo é sempre vantajoso atualizar as metodologias e processos utilizados no nosso trabalho. Considero que é essencial debater e tentar sempre procurar formas de otimizar o nosso trabalho.
B3	Eu acho que há um limiar entre a vantagem e a desvantagem, ou seja, nós quando procuramos ser melhores, mais rápidos e mais eficientes (empreendedores nesse aspeto), tudo isto será visto como uma vantagem.
B4	No meu ver existem vantagens e desvantagens. Considero que atitudes empreendedoras promovem o crescimento das empresas em geral e, claramente, permite, a nós colaboradores, fazer um trabalho mais eficiente de forma a otimizarmos o nosso tempo. É importante os colaboradores irem dando as suas ideias e opiniões porque de facto somos nós que acabamos por sentir as necessidades da empresa no seu dia-a-dia.
B5	Especificamente no meu departamento, mas penso que seja uma realidade comum a todos as áreas, esta vertente surge em linha com um mercado extramente competitivo, em que é necessário oferecer um produto cada vez mais completo, despendendo o menor número de recursos possíveis. Assim, recorrendo a um comportamento mais focado no mercado e a recursos tecnológicos de ponta, é nos possível criar uma vantagem competitiva.
B6	Na minha opinião, quando apresentamos um comportamento inovador na nossa equipa, o objetivo é sempre que este nos ajude a sermos mais eficientes nas nossas tarefas.
Código	Desvantagens
A1	Tempo que este tipo de tecnologia pode demorar a ser implementada na empresa, e o tempo que os colaboradores demoram a saber utilizar as ferramentas, mas efetivamente vejo mais vantagens do que desvantagens.
A2	Por um lado, a melhoria das tecnologias podia ser boa, porque iríamos ter programas mais rápidos e eficazes mas por outro lado secalhar o tempo que iria demorar até desenvolver o programa não iria compensar o tempo gasto.
B1	Como desvantagens, vejo certos riscos que se possam tomar neste processo que não se concretizarem em resultados, ou aumentar a carga de trabalho e ansiedade.
B2	A implementação de novos sistemas ou ideias quer tempo e, posto isto, numa fase de adaptação aos mesmos é provável que exista a necessidade de despende algum tempo adicional.
B3	Por vezes, para alcançar a eficiência e ganhos de produtividade estamos a perder muito tempo que depois iremos precisar no futuro e isso torna-se uma desvantagem. É preciso ter noção de quanto tempo é que podemos despende para nos tornarmos mais eficientes e quanto tempo temos para o “empreendedorismo” de processos.

B4	Relativamente à parte mais tecnologia, por vezes são processos demorados de implementar e até mesmo dispendiosos a nível financeiro, contudo acredito que seja vantajoso para a empresa, uma vez que certas ferramentas tecnológicas simplificam o nosso trabalho e otimizam o nosso tempo.
B5	No outro lado da balança, esta realidade obriga-nos a ser cada vez mais dependentes de uma formação muito completa para um domínio completo destas tecnologias, o que dado a grande rotatividade interna e falta de tempo, acaba por sobrecarregar ainda mais as pessoas.
B6	Não vejo grandes desvantagens, no máximo a ideia pode ser discutida e pode chegar-se à conclusão que não faz sentido implementá-la.

Tabela 8 - Vantagens e desvantagens de comportamentos empreendedores

Fonte: Elaboração própria

Embora as vantagens do intraempreendedorismo e da utilização de novas tecnologias sejam muito superiores às desvantagens, as mesmas continuam a existir.

As principais vantagens indicadas pelos colaboradores foram:

- Aumento da eficácia e eficiência no trabalho;
- Realização de tarefas num curto espaço de tempo;
- Crescimento da empresa;
- Programas mais rápidos e eficazes;
- Ferramentas tecnológicas simplificam o nosso trabalho.

As principais desvantagens indicadas pelos colaboradores foram:

- Duração de tempo que o processo demora a ser implementado poderia não compensar o gasto;
- Duração de tempo que os colaboradores podem demorar a saber utilizar a ferramenta;
- Tomada de riscos que não se concretizem em resultados;
- Aumento da carga de trabalho;
- Ansiedade;
- Processos de inovação tecnológica dispendiosos;

- Dependência de uma formação muito completa para um domínio completo destas tecnologias, o que, dada a grande rotatividade interna e a falta de tempo, acaba por sobrecarregar ainda mais as pessoas.

Código	Perceção dos colaboradores face à inclusão de comportamentos empreendedores na empresa
A1	A partir do momento em que entramos na firma somos sempre postos frente a frente com novas tecnologias, temos novos programas que vamos utilizando ao longo do ano e penso que a PwC nesse aspeto nos incentiva a darmos uso dessas novas tecnologias de forma a termos uma maior eficácia e eficiência no nosso trabalho e desta forma um trabalho com maior qualidade.
A2	Acho que são muito bem vistos.
B1	Desde o primeiro dia que entramos na PwC que a própria cultura da firma nos dá a liberdade de trazer novas ideias e transformá-las em ação. Sinto que posso dentro da minha equipa ou dentro do meu departamento usar o meu espírito crítico e adaptar o trabalho às minhas visões sem medo de não serem aceites. Em termos de novas tecnologias, a PwC incentiva os colaboradores a aplicarem novas ferramentas no trabalho e dá-nos a oportunidade de aprender novos programas bastante úteis para o nosso futuro.
B2	São sempre bem vindos na PwC. Tentamos sempre encontrar formas de otimizar as nossas práticas e o trabalho que fazemos, quer através da implementação de novos testes, quer através de novos sistemas informáticos. Sinto que temos, desde que entramos, uma exposição considerável a sistemas informáticos que não utilizávamos anteriormente e que são, sem dúvida, mais valias para o nosso trabalho. A um nível mais transacional, sinto que a PwC é uma empresa que se esforça por inovar e oferecer aos seus colaboradores uma boa experiência a nível social, quer através de atividades, quer através de programas como o <i>Buddy Program</i> , por exemplo, em que é atribuído a cada <i>New Joiner</i> um <i>buddy</i> de forma a facilitar a sua entrada na firma.
B3	Do que tenho visto nas equipas com quem trabalhei, geralmente é sempre procurado tentar ser mais empreendedor, tentar ver sempre mais além. Mas é como referi há pouco, está na cultura da empresa procurar melhorar processos e fazer com que os seus colaboradores olhem com um olhar crítico para tudo, mas é a tal questão que não se espera que nós sejamos quem vai desenvolver/criar a roda. Não estão à espera de que sejamos nós a resolver todos os problemas do mundo, mas tentar sempre ser empreendedor.
B4	Desde o primeiro dia que a empresa nos incentiva a sermos inovadores e proativos nesse aspeto. A empresa promove o conhecimento constante com formações regulares de forma a estarmos sempre a par de desenvolvimentos tecnológicos que surjam, como também atualizados em termos de conhecimentos mais técnicos de cada área em específico, no meu caso em auditoria.
B5	Uma das componentes pelo qual somos inclusive avaliados internamente com vista à progressão de carreira, engloba estas questões do domínio das tecnologias e a adoção de uma postura empreendedora. Neste sentido, existem evidentemente inúmeras práticas internas que nos preparam para esta realidade possibilitando que realizemos um trabalho cada vez mais completo e eficaz.
B6	A PwC investe bastante na formação dos colaboradores e incentiva-nos a inovar e a utilizar as novas tecnologias a nosso favor. Acho que a proatividade nesse aspeto é bastante valorizada.

Tabela 9 - Perceção dos colaboradores face à inclusão de comportamentos empreendedores

Fonte: Elaboração própria

Grande parte dos entrevistados admite que a partir do momento em que entram na firma são sempre confrontados com novas tecnologias. A PwC incentiva, através de formações constantes, por exemplo, o uso de novas tecnologias de forma a aumentar a eficiência no trabalho e, como consequência, a garantir um trabalho com maior qualidade.

A cultura enraizada na firma oferece aos seus colaboradores a liberdade de pensar em novas ideias e transformá-las em ações. A PwC procura espírito crítico e inovação nos seus colaboradores de forma a conseguirem desenvolver melhorias nos seus trabalhos.

Através de formações constantes não só relacionadas com temas mais técnicos como também com desenvolvimentos tecnológicos, a empresa consegue melhorar a perceção dos colaboradores face à inclusão de comportamentos empreendedores.

Uma das componentes pelo qual somos inclusive avaliados internamente com vista à progressão de carreira engloba estas questões do domínio das tecnologias e a adoção de uma postura empreendedora. Neste sentido, existem evidentemente inúmeras práticas internas que nos preparam para esta realidade, possibilitando que realizemos um trabalho cada vez mais completo e eficaz.

4.3.2. Práticas desenvolvidas na promoção da inclusão de comportamentos empreendedores

Código	Incentivos a comportamentos empreendedores
A1	A PwC permite-nos investir na nossa formação, tanto na área tecnológica como em conhecimento mais técnico da nossa área de trabalho e sim, por isso mesmo penso que a PwC aposta bastante nessa vertente. Fazem com que sejamos melhores pessoas, mais capazes e melhores profissionais no nosso trabalho
A2	Existe um concurso interno chamado “ <i>GAME ON</i> ” com direito a prémios para os vencedores, em que o objetivo era apresentar um projeto empreendedor com recurso a novas tecnologias.
B1	A PwC aposta bastante na formação dos colaboradores, não só no primeiro ano de casa como nos anos seguintes. Ao longo do ano, temos diversas formações tanto de carácter tecnológico, social como de vertente mais técnico, de modo que a nossa jornada de conhecimento continue sempre a aumentar. Sei que a PwC apoia também pequenas start-ups e vários projetos de cariz social.
B2	A PwC investe nesta vertente mais tecnológica, o que considero extremamente vantajoso para nós, colaboradores. Aposta também na vertente social dos colaboradores. Ao longo do ano, somos convidados para um número considerável de formações com o objetivo de desenvolver as nossas <i>soft skills</i> . No que diz respeito aos incentivos, a empresa, anualmente, organiza um programa para os colaboradores chamado “ <i>The Solvers Challenge</i> ”, que tem como objetivo a apresentação, por parte dos colaboradores, de novas ideias que possam ser aplicadas na estratégia da empresa. As melhores ideias são elegíveis para investimento e implementação na firma.
B3	Não tenho grande conhecimento sobre se há programas relacionados com o empreendedorismo, mas vejo que é dado reconhecimento a quem procurar fazer algo para remar para o mesmo lado da empresa, para avançar e arranjar novas disrupções dentro da mesma.
B4	A PwC incentiva os colaboradores a participarem em ações de voluntariado e de solidariedade e, além disso, defende a diversidade e inclusão no trabalho. Na PwC todos somos tratados e respeitados de forma igual.
B5	O incentivo passa mesmo por uma espécie de obrigatoriedade da adoção destes comportamentos com vista ao alcance de uma posição cada vez mais sólida internamente.
B6	Nas equipas em que trabalhei senti sempre que havia espaço para expor as minhas ideias e discutir se seria adequado implementá-las ao nosso trabalho. Para além disso a PwC investe bastante no crescimento dos colaboradores, através de formações e iniciativas que nos permitem desenvolver as nossas <i>hard e soft skills</i> .

Tabela 10 - Incentivos a comportamentos empreendedores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às práticas/ incentivos desenvolvidos pela empresa no sentido de promover a inclusão de comportamentos empreendedores, todos os colaboradores entrevistados admitem que a PwC adota vários tipos de comportamentos de forma incentivar este tipo de comportamentos.

Foi referida a existência de um concurso interno denominado “*GAME ON*” que habilita os participantes vencedores a ganhar determinados prémios. Este concurso tem como objetivo despertar um maior conhecimento/ interesse pelos temas do mundo da tecnologia, no âmbito do projeto “*Digital Upskilling*”. Este projeto consiste num programa estratégico e transversal a toda a firma que tem como propósito aumentar o nível de consciencialização para a transformação digital e garantir a qualificação tecnológica dos seus colaboradores, criando espaços para o desenvolvimento do conhecimento, partilha de experiências e de inovação. Com esta iniciativa, a PwC pretende desmitificar o uso de tecnologia, investir na formação, criar uma oportunidade para partilha das melhores práticas e promover o desenvolvimento e adoção de soluções inovadoras. Para além disso, o programa pretende ajudar os colaboradores, a firma e os clientes a alinharem-se com as exigências e tendências digitais, de modo que a tecnologia esteja sempre embebida nas oportunidades e soluções de que a empresa dispõe.

De forma a incentivar o empreendedorismo a PwC apoia pequenas *start-ups* e vários projetos de cariz social. Incentiva também os seus colaboradores a participarem em ações de voluntariado e de solidariedade, investindo sempre no seu crescimento e no desenvolvimento de *hard e soft skills*.

Código	Práticas empreendedoras que distinguem da concorrência
A1	Neste aspeto penso que possa referir mais o empreendedorismo social além do tecnológico. A PwC aposta bastante num ambiente de trabalho inclusivo, sempre tendo em conta o ambiente em que vivemos, quer Portugal quer no resto do Mundo contribui para um planeta mais sustentável. Penso que neste aspeto, distingue-se das restantes empresas.
A2	Não conheço bem a realidade das outras empresas mas creio que este “jogo do empreendedorismo” (“ <i>GAME ON</i> ”) que referi anteriormente poderá ser uma forte vantagem da PwC neste aspeto.
B1	Sim, a organização todos os anos desenvolve uma iniciativa chamada “ <i>The Solvers Challenge</i> ”. Este programa tem como objetivo os colaboradores aplicarem ideias inovadoras e inesperadas em que possa ser possível aplicar a estratégia da empresa, chamada “ <i>The New Equation</i> ”, no âmbito do ambiente, <i>workforce</i> , transformação de negócios e comunidades e no <i>cyber, risk and regulation</i> . No fim, as melhores ideias são elegíveis para um investimento global e para implementação na firma. A PwC aposta também no empreendedorismo verde, encontra-se cada vez mais a investir na área da tecnologia e em equipas que desenvolvam soluções tecnológicas.
B2	Neste aspeto devo destacar as iniciativas de cariz social que a empresa promove. Para além de nos formar ao nível da inclusão social, promove iniciativas de voluntariado e dinâmicas de equipa que ocorrem com frequência anual. Acho ainda importante voltar a referir o <i>Buddy Program</i> , já que considero que uma boa integração na empresa é fundamental para a motivação do colaborador, o que levará a um melhor desempenho por parte do mesmo.
B3	A PwC distingue-se bastante da concorrência quando falamos em programas de cariz social. A PwC é uma empresa de pessoas para pessoas.

B4	Sim, dando um exemplo, no início de Setembro, algumas equipas da PwC, puderam construir cabazes com material escolar para oferecer a crianças com dificuldades económicas. Esta é uma das muitas iniciativas que ocorrem na PwC ao longo do ano e que permite distinguir a empresa da concorrência.
B5	Apesar de achar que a PwC apresenta uma proposta em termos tecnológicos muito em linha com as demais concorrentes, penso que se consiga distanciar dos concorrentes, ao nível da sua atuação/ postura a nível social com o mercado, numa vertente mais sustentável e mais relacional.
B6	A estratégia global da PwC “The New Equation” acaba por ser aquilo em que a empresa se distingue, porque consiste em evoluir face às mudanças que ocorrem a nível global como a rutura tecnológica, alterações climáticas, entre outros. Para além disto o ambiente de trabalho é bastante inclusivo e a política de responsabilidade social é muito forte. Frequentemente a empresa sugere iniciativas sociais, por exemplo o voluntariado.

Tabela 11 - Práticas empreendedoras que distinguem da concorrência

Fonte: Elaboração própria

Apesar de alguns colaboradores da firma considerarem que em termos tecnológicos a empresa se encontra muito em linha com as demais concorrentes, ao nível da sua postura de cariz social com o mercado, numa vertente mais sustentável e relacional, consegue distanciar-se facilmente.

A PwC apresenta diferentes práticas que a distinguem da concorrência e garantem que a empresa apresente vantagens competitivas. A firma aposta bastante num ambiente de trabalho inclusivo contribuindo para um planeta mais sustentável e este é um dos aspetos que a faz distinguir-se da concorrência.

O desconhecimento da realidade das outras empresas pode ser um obstáculo a esta análise, no entanto, iniciativas como o jogo do empreendedorismo, “*GAME ON*”, como foi referido anteriormente, não pode deixar de constituir uma forte estratégia implementada pela PwC neste âmbito.

Para além destas iniciativas, a PwC, todos os anos, desenvolve uma iniciativa designada por “*The Solvers Challenge*”. Este programa convida os colaboradores a aplicarem ideias inovadoras e inesperadas em que possa ser possível aplicar a estratégia da empresa, chamada “*The New Equation*”, no âmbito do ambiente, *workforce*, transformação de negócios e comunidades e no *cyber, risk and regulation*. A estratégia global da empresa, aliada à forte política de responsabilidade social, acaba por ser aquilo em que a empresa se distingue, assumindo o compromisso de evoluir face às mudanças que ocorrem a nível global, como a rutura tecnológica, alterações climáticas, entre outros.

É através destes comportamentos inovadores que a firma consegue manter uma vantagem competitiva face à sua concorrência direta.

4.3.3. Dificuldades na implementação de comportamentos empreendedores

Código	Possíveis dificuldades/obstáculos ao inovar
A1	Ao nível da PwC, todas as pessoas são bastante abertas a novas ideias, penso que não seria verificada grande dificuldade. Talvez a maior dificuldade em colocar em prática a minha ideia seria a adoção destes novos comportamentos por parte dos colaboradores, pois poderia demorar mais tempo do que o expectável.
A2	Penso que a maior dificuldade seria mostrar que o que estou a desenvolver é útil e convencer as pessoas que a minha ideia é uma boa ideia.
B1	Ao nível da PwC, penso que seria sempre bem aceite ou compreendido por parte da equipa, no entanto poderia não conseguir materializar as minhas ideias em ações concretas e delineadas ou as mesmas serem impraticáveis, podem não lidar da melhor forma com o fracasso, ou ter dificuldades a dar o salto para a fase seguinte.
B2	Penso, sinceramente, que as dificuldades passariam apenas pela adaptação à mudança, uma vez que sinto que haveria, sem dúvida, abertura à implementação de uma ideia que pudesse acrescentar valor ao trabalho que fazemos.
B3	Nós funcionamos muito num meio fechado, a nossa rede de trabalho (em termos de acessos) é muito fechada. Não podemos utilizar sistemas fora daqueles que estão aprovados e isso pode ser um obstáculo. Tirando isso, não tenho assim de cabeça mais barreiras que possam surgir, tirando a relação custo/ benefício que é obvio e talvez a visão se é algo que queremos fazer de momento ou preferimos guardar para realizar mais tarde.
B4	Caso eu tivesse uma ideia possível de aplicar em prática, penso que não teria grandes problemas. Teria de falar com os recursos humanos ou com a área em questão e tenho a certeza que a PwC apoiaria, caso achasse que era algo que fosse distinguir e melhorar os resultados da empresa. A PwC tenta sempre apoiar novas ideias e reconhece as opiniões dos seus colaboradores.
B5	A implementação de uma prática nova, penso que de forma genérica seria bem aceite pelos diversos colaboradores da firma depois destes tomarem conhecimento da mesma. A principal dificuldade passaria pela captação da atenção do público-alvo, dada a falta de tempo disponível dos trabalhadores, que acaba por focar maioritariamente no alcance dos objetivos meramente profissionais.
B6	Na PwC existe uma grande abertura para novas ideias, por isso acho que não existiriam grandes barreiras em ter um comportamento “fora da caixa”.

Tabela 12 - Dificuldades ao inovar

Fonte: Elaboração própria

Apesar da maior parte dos colaboradores concordar que a PwC é uma empresa bastante aberta relativamente à implementação de novas ideias na firma, não deixam de existir obstáculos/dificuldades que se podem tornar em problemas.

A captação do público-alvo, a falta de tempo, aliado à relação custo-benefício, são os maiores entraves referidos pelos colaboradores aquando da implementação de um novo processo. Por vezes, a adoção de novos processos, mais relacionados com a parte tecnológica, são muito demorados e dispendiosos, o que nos pode levar a pensar que pode não valer a pena todo o tempo investido.

Enquanto firma, a PwC situa-se num meio muito fechado, a rede de acessos relativamente a programas funciona à base de autorizações e isto pode constituir um entrave à prática de comportamentos inovadores.

4.3.4. Perceber a importância atribuída pelos colaboradores quanto à formação contínua como determinante na inovação e no empreendedorismo

Código	Unidades Curriculares sobre tecnologia e empreendedorismo
A1	Relativamente a empreendedorismo, tive uma unidade curricular durante a licenciatura mais virado para empreendedorismo social. Relativamente às novas tecnologias, vamos tendo sempre aquelas cadeiras de Tecnologias e sistemas de informação em Excel, Access, etc.
A2	Nenhuma
B1	Em termos de empreendedorismo, escolhi mesmo uma unidade curricular no meu último ano de licenciatura, onde estávamos reunidos em equipas e tínhamos de implementar uma ideia que achássemos que ainda não tinha sido desenvolvida na nossa cidade e de alguma forma melhorasse a vida dos cidadãos da mesma, por isso eu pude criar uma empresa do zero e criar uma ideia que ainda não tinha sido vista anteriormente. Relativamente às novas tecnologias, tive unidades curriculares relacionadas com Excel, programas informáticos e programas estatísticos mantendo sempre o contacto ao longo do meu percurso académico.
B2	Durante a licenciatura tive uma unidade curricular de empreendedorismo e, quanto às tecnologias tive formação ao nível do Excel, Access, entre outros.
B3	Não tive contacto com estas áreas. Formei-me numa área de finanças e mesmo durante o mestrado em gestão acabei por nunca ter uma cadeira relacionada com empreendedorismo. A unidade curricular mais próxima que tive foi estratégia.
B4	A minha licenciatura incluía unidades curriculares relacionadas com tecnologias de informação e aprendi Excel através de formações disponibilizadas pela Associação de Estudantes. Além disso, tive uma cadeira de Empreendedorismo onde tive de ser criativa e criar um produto/serviço que não existisse no mercado e que resolvesse um problema atual da sociedade.
B5	Curiosamente acabei por ter essa componente académica maioritariamente, enquanto estudante internacional o que me permitiu perceber realidades completamente distintas dada a grande diversidade cultural e carácter prático como as aulas eram lecionadas. Ao nível tecnológico, também tive oportunidade ao longo do meu percurso académico de explorar diversas ferramentas, desde o Excel, R, Python, Bloomberg, entre outros.
B6	Tanto na licenciatura como no mestrado tive cadeiras de estratégia empresarial que estavam direcionadas para o empreendedorismo de negócios. Mas não tive nenhuma cadeira específica relacionada só com empreendedorismo e inovação. Relativamente às novas tecnologias, tive cadeiras tanto na licenciatura como no mestrado que me possibilitaram aprender mais sobre Excel, Power BI, Access e SPSS.

Tabela 13 - Unidades Curriculares sobre tecnologia e empreendedorismo

Fonte: Elaboração própria

Embora seja atribuído pelos colaboradores da PwC importância na formação académica em áreas como a inovação e o empreendedorismo, não consideram como essencial para ser empreendedor.

Ao nível das tecnologias, a maior parte dos colaboradores entrevistados, ao longo quer da licenciatura, quer do mestrado, foram sempre tendo contacto com programas informáticos, tais como *Excel*, *Access*, *R*, *Python*, *Bloomberg*, *Power BI* e *SPSS*. Estas ferramentas foram criadas para aumentar a eficácia do trabalho a realizar e o contacto com as mesmas, desde cedo, torna-se um aspeto bastante positivo para a nossa formação futura.

Ao nível do empreendedorismo, os colaboradores admitem não terem tido grande contacto como com a parte tecnológica. Por vezes, em formações académicas, nas áreas de

gestão, economia e finanças, as unidades curriculares relacionadas com empreendedorismo são optativas e na maioria das vezes acabam por não ser escolhidas.

Código	Insuficiência de formação académica
A1	A nível do empreendedorismo, era apenas uma unidade curricular, e não era muito aprofundada, e penso que isso prejudica a nossa geração. Ao longo dos anos, quer as universidades, quer os politécnicos, apostam cada vez mais na vertente tecnológica e do empreendedorismo. As novas gerações estão mais possibilitadas a ter algum tipo de comportamentos mais inovadores ou fora-da-caixa. Enquanto tirei a licenciatura, penso que não fomos muito atraídos para este tipo de comportamentos/pensamentos, foi mais uma habilitação técnica e não tanto pensar naquilo que se podia fazer de diferente. Ao nível do empreendedorismo social tento estar envolvido em obras de cariz que me digam alguma coisa. Mais ao nível de novas tecnologias, tento encontrar novas ferramentas que me possibilitem uma maior eficiência no meu dia-a-dia.
A2	Como disse, relativamente às tecnologias sou bastante aberto, mas em relação ao empreendedorismo puro nem é uma coisa que conheça muito e como nunca falei, academicamente, sobre isso, não é uma área que eu conheça de todo. Portanto, sinto que tenho um gap entre esses dois conceitos.
B1	A nível de tecnologia, desde pequena fui sempre lidando com tecnologias e sinto que foi uma mais-valia para agora aplicar no mercado de trabalho. Em termos de empreendedorismo, ao ter esta cadeira abriu um bocadinho o meu lado relacionado com o espírito crítico e inovação de poder implementar novas ideias e não estar apenas fixada no que realmente existe.
B2	Não considero que tenha tido uma formação muito relevante ao nível do empreendedorismo. Como referi, tive apenas uma unidade curricular e sempre senti que era muito genérica. Poderia não ser um entrave a minha falta de formação na matéria, mas penso que seria útil para qualquer estudante ter um conhecimento mais aprofundado das práticas e comportamentos a adotar no caso de querer desenvolver ou apresentar uma ideia.
B3	Em relação ao empreendedorismo, diria que não é apenas estudar que impacta o empreendedorismo, por exemplo, no passado eu já fui empreendedor. Já criei uma empresa e já passei por esses passos por completo. Não foi uma área que estudei, mas foi uma área que fui descobrindo fazendo. Portanto não acredito que seja essencial a questão da formação académica nessa área.
B4	Acho que nas faculdades é pouco desenvolvida a parte empreendedora de cada um de nós. Alguns cursos são demasiado teóricos e os estudantes acabam por ter de ter iniciativa própria para serem empreendedores, tentando assim destacar-se uns dos outros. Ser empreendedor não é algo imposto pelas faculdades, uma vez que se centra muito na proatividade de cada estudante.
B5	Tendo em consideração que a minha formação académica passou por 2 universidades portuguesas distintas e tive oportunidade de experienciar internacionalmente uma realidade mais prática, preparou-me melhor para essa possibilidade. Evidentemente, que se contasse apenas, com a formação em Portugal e tendo em conta o carácter excessivamente teórico que continuamos a manter nos planos curriculares, me encontraria numa situação de menor preparação. Procuo ler e explorar por mim sobre os diversos temas, e uma vez que vivemos cada vez mais numa sociedade mais competitiva, encaro esta postura estratégica, como uma forma de apresentar uma proposta de valor mais completa, que me distinga dos outros.
B6	Acho que atualmente existe um conjunto muito vasto de ferramentas, como formações e workshops, para quem esteja interessado em ter mais conhecimentos relacionados com essas temáticas do empreendedorismo, que permitem às novas gerações implementar comportamentos cada vez mais inovadores, por isso acho que a falta de formação não é um entrave.

Tabela 14 - Insuficiência de formação académica

Fonte: Elaboração própria

Apesar de em muitos casos, os colaboradores admitirem ter insuficiência de formação académica nas áreas do empreendedorismo e novas tecnologias, não consideram ser um entrave aquando da implementação de comportamentos empreendedores. As novas gerações estão mais

possibilitadas a ter algum tipo de comportamento «fora-da-caixa», ou seja, mais inovador e, deste modo, não sentem necessidade de formação académica propriamente dita para se tornarem empreendedores.

Nas universidades é pouco desenvolvida a parte empreendedora de cada um de nós. Alguns cursos são demasiado teóricos e os estudantes acabam por ter de ter iniciativa própria para serem empreendedores. Ser empreendedor não é algo imposto pelas faculdades, uma vez que se centra muito na proatividade de cada estudante. Assumir uma atitude estratégica de procura do saber através, por exemplo, da leitura e exploração por nós próprios dos mais diversos temas, uma vez que vivemos cada vez mais numa sociedade mais competitiva, garantir-nos-á uma forma de apresentar uma proposta de valor mais completa e que nos distinga dos outros.

5. Conclusões

5.1. Discussão

Em primeiro lugar, destaca-se a valorização de comportamentos empreendedores aliada ao incentivo de utilização de novas tecnologias em contextos distintos. Com efeito, a PwC incentiva funcionários empreendedores utilizando diferentes estratégias. Delas destaca-se a organização de concursos internos ou de programas ou ainda, o apoio prestado a projetos de cariz social. Todas estas estratégias constituem efetivamente vantagens competitivas face à sua concorrência direta.

No que concerne ao intraempreendedorismo, sublinham-se vantagens e desvantagens. No entanto, é notório o predomínio das vantagens como se pode observar na apresentação dos resultados. A formação ganha especial destaque e constitui também um incentivo ao uso das novas tecnologias que pode resultar num trabalho de maior qualidade. Com efeito, a PwC conduz os seus colaboradores ao desenvolvimento de um espírito crítico que privilegie a inovação.

Sublinha-se ainda que o facto da área do empreendedorismo não ser muito explorada pelos estudos durante a sua formação académica, não invalida que não haja um espírito empreendedor.

O contacto com as ferramentas digitais é realmente algo que acontece desde cedo ao contrário do que acontece com a área do empreendedorismo, mas isso não invalida o desenvolvimento desse espírito empreendedor.

Por fim, destacam-se ainda os entraves à prática de comportamentos inovadores que estão maioritariamente relacionados com a rede de acessos, falta de tempo e a relação custo/benefício.

5.2. Contributo teórico

Esta pesquisa, face aos estudos anteriores, traz bastantes benefícios para o futuro na medida em que se trata da análise específica de uma empresa e de todo o seu meio envolvente. Empresas como a PwC enquadram-se num meio bastante “fechado” e “regulado” na medida em que existe pouca informação passível de ser vista e analisada por uma pessoa externa à empresa. O facto de ter sido realizada por um colaborador da PwC possibilita o contacto com uma perspetiva interna que não é normalmente possível.

Após a realização deste estudo, é possível apontar algumas áreas onde existe margem de melhoria da firma relativamente à propensão para o empreendedorismo e novas tecnologias. Desta forma, irão ser feitas sugestões de acompanhamento constante destes temas seguindo sempre os restantes *players* do mercado de forma a desenvolver uma sociedade tecnológica.

5.3. Contributo para a gestão

Esta pesquisa, prova que as empresas devem apostar constantemente e cada vez mais em delinear uma estratégia de negócio aliada à inovação e às novas tecnologias porque apesar de já fazerem parte do nosso presente, irão ter um grande impacto no futuro. É fundamental que não só a PwC, mas todas as empresas no geral continuem a apresentar comportamentos empreendedores no que toca a estas áreas para contribuírem para o desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais tecnológica.

5.4. Limitações e perspetivas de investigação futura

Ainda que a pesquisa realizada tenha conseguido mostrar que o Intraempreendedorismo é uma peça-chave no desenvolvimento de uma sociedade tecnológica, há que reconhecer que existiram algumas limitações ao longo do estudo e que podem ser melhoradas em pesquisas futuras.

Em primeiro lugar, a amostra considerada para a realização de entrevistas foi de 8 pessoas, o que pode não ser suficientemente representativo para a totalidade dos colaboradores da PwC em Portugal, sugerindo então que em estudos futuros se opte por uma amostra de maior dimensão e com maiores anos de experiência na firma, de forma a apresentar uma maior diversidade de elementos.

Por fim, nesta pesquisa optou-se por ter como foco apenas colaboradores da PwC, pois o estudo apenas se destinou a esta empresa, no entanto, esse aspeto pode ser limitador no desenvolvimento de estudos de maior dimensão. No futuro, era interessante realizar o mesmo estudo para uma empresa de outro setor de atividade de forma a perceber, não só o comportamento da mesma relativamente a comportamentos empreendedores, como também o estado do setor de atividade em que se insere, e por fim fazer algumas comparações.

6. Referências bibliográficas

- Agarwal, R., Sarkar, M. B., & Echambadi, R. (2022). The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach. *Academy of Management Journal*, 971-994.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage Publications.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa.
- Baskarada, S. (2014). Qualitative case studies guidelines. *The Qualitative Report*, 1-25.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman Editoria.
- Bezoz, P. J. (2021). *Inventar & Criar*. Planeta Estratégia.
- Blomstrom, M., & Kokko, A. (1998). Multinational Corporations and Spillovers. *Journal of Economic Surveys*, 12(3), 247-277.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. *Harvard Business Review Press*.
- de Vries, H. J. (2011). Dominant design or multiple designs: The flash memory card case. *Technology Analysis & Strategic Management*, 249-262.
- Dhebar, A. (2022). *Technology evolution, business disruption*. Industrial Management.
- Dogson, M., Gann, D., & Salter, A. (2000). The management of technological innovation. *Oxford University Press*.
- Duarte, C. &. (2012). *Empreendedorismo e planeamento financeiro*. Edições Sílabo.
- Dyer, J. H. (2008). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston.
- Freire, A. (2000). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freitas, W. &. (2011). Utilizando estudo de caso como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*.
- Gama, R. (1987). *Tecnologia e o Trabalho na História*. São Paulo: Nobel Edusp.
- Ghezzi, A. (2019). *Digital Startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice*.
- Hamdan, A. (2019). Entrepreneurship and Economic Growth: An Emirati Perspective. *The Journal of Developing Areas*, 53, 65-78.

- Hardy. (1999). *Marketing and Entrepreneurship Welleslay*.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hisrich, R. D., Peters, M., & Shepherd, D. A. (2010). *Entrepreneurship (latest edition) McGraw-Hill*.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86, 560-581.
- Klepper, S. (2022). The capabilities of new firms and the evolution of the US automobile industry. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 645-666.
- Kumar, V., Kumar, U., & Persaud, A. (1999). Building Technological Capability through Importing Technology: the Case of Indonesian Manufacturing Industry. *Journal of Technology Transfer*, 24, 81-96.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.
- Lan, P., & Young, S. (1996). International Technology Transfer Examined at Technology Component Level: A case Study in China. *Technovation*, 16(6), 277-286.
- Leite, E. F. (2000). *O Fenómeno do Empreendedorismo: criando Riquezas*. Editora Bagaço.
- Li, X. &. (2015). Characteristics Influence for Entrepreneurship Behaviour Ability. *International Conference On Education, Management, Commerce and Society*, 606-611.
- Manzini, E. J. (1990). Entrevista Semi- Estruturada: Análise de objetivos e de roteiros. *Programa de Pós Graduação em Educação*.
- Manzini, E. J. (1996). Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo através de interações verbais.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional de pesquisa e estudos qualitativos*, 2, 58-59.
- Mars, M. M.-A. (2010). Academic entrepreneurship (re) defined: significance and implications for the scholarship of higher education. 59(4), 441-460.
- Nambisan, S. W. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103-773.
- Nassif, V. M. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.
- Nazir, M. A. (2012). Contribution on entrepreneurship in economic growth. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 273-294.

- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining superior performance*. Free Press.
- Queirós, A. F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*.
- Reddy, N. M., & Zhao, L. (1990). International Technology Transfer: A Review. *Research Policy*, 19, 285-307.
- Roy, R. S. (2022). Managerial and Decision Economics: MDE. *Chichester*, Vol 43, Iss 6.
- Saraiva, P. (2015). *Empreendedorismo: do Coneito á Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor*. 3ª edição, *Imprensa da Universidade de Coimbra*.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Schatzberg, E. (2018). *Technology: critical history of a concept*.
- Schumpeter, J. (1983). *A teoria do desenvolvimento económico*.
- Schumpeter, J. A. (2004). *The theory of economic development (with a new Introduction by John E. Elliott)*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, G. (2019). Innovation and entrepreneurship research in India from 2000 to 2018: a bibliometric survey. *Journal of Management Development*, Vol 38, No 4, 250-272.
- Souza, L. (2006). Empreendedorismo: da génese à contemporaneidade. *Empreendedorismo além do plano de negócios*, 3-20.
- Timur, K., & Antanas, M. (2017). The definition and classification of innovation. *Holistica*, 8(1), 61-71.
- Triviños, A. N. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*.
- Tushman, M. L. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., & Murmann, J. (1998). Dominant designs, technology cycles, and organization outcomes. *Academy of Management Best Paper Proceedings, Academy of Management*, 98(1), A1-A33.
- Veraszto, V. E. (2009). *Technology: looping for a definition for the concept*.
- Verazto, E. V. (2004). *Projeto Teckids: Educação Tecnológica no Ensino Fundamental*.

Wahab, S. A. (2012). Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis. *Internation Business Research*, 5, 61-71.

7. Referências (Sites)

Site oficial da PwC - Retirado de <https://www.pwc.com/>

Statista – Retirado de <https://www.statista.com/>

Eurostat – Retirado de <https://ec.europa.eu/eurostat>

8. Anexos

Anexo A – Guião das entrevistas

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
<p>A – Legitimação da entrevista</p> <p>Motivação do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitar os fundamentos e objetivos da entrevista; - Motivar o entrevistado; - Garantir a confidencialidade; - Solicitar autorização para o registo áudio da entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar, em linhas gerais sobre o trabalho a ser feito no âmbito da dissertação; - Indicar os objetivos da entrevista; - Pedir ajuda ao entrevistado. Passar a mensagem que o seu contributo é imprescindível para o êxito do trabalho e que não existem respostas corretas ou erradas; - Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas; - Pedir autorização para gravar a entrevista; - Agradecer a colaboração.
<p>B – Caracterização dos colaboradores da PwC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Género; - Idade; - Nível de escolaridade mais elevado; - Há quanto tempo trabalha nesta organização; - Há quanto tempo desempenha as suas funções atuais nesta organização; - Qual é a sua área funcional atual; - Nível hierárquico na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o teu nível de escolaridade mais elevado? - Há quanto tempo trabalhas na PwC? - Qual é o teu nível hierárquico na organização?
<p>C- Conhecer a opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pretendemos identificar o conhecimento do colaborador sobre novas tecnologias; - Pretendemos identificar o posicionamento do colaborador face a atitudes empreendedoras; - Identificar vantagens e desvantagens face à comportamentos empreendedores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideras que és uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias? E a atitudes empreendedoras? - Quais as vantagens e desvantagens que vês em apresentares comportamentos empreendedores na tua organização?

	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção dos colaboradores face à inclusão de comportamentos empreendedores dentro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a tua percepção relativamente a comportamentos empreendedores na tua organização? São bem vistos, etc.?
<p>D – Conhecer as práticas desenvolvidas no sentido de promoverem a inclusão de comportamentos empreendedores dentro da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o tipo de apoio da empresa face a comportamentos empreendedores por parte dos colaboradores; - Práticas já existentes na empresa que a fazem distinguir da sua concorrência direta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os apoios da tua empresa face a comportamentos inovadores/empreendedores por parte dos colaboradores? - Tens conhecimento de algumas práticas já existentes na empresa que a fazem distinguir da sua concorrência direta?
<p>E – Identificar possíveis dificuldades sentidas na implementação de comportamentos empreendedores dentro da firma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o tipo de dificuldades sentidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as dificuldades que achas que irias sentir/sentes quando tentas inovar algum processo ou ter algum comportamento “fora da caixa”?
<p>F – Perceber a importância atribuída pelos colaboradores quanto à formação contínua como determinante na inovação e no empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher elementos como a formação profissional dos colaboradores; - Alguma vez sentiste que a insuficiência de formação profissional foi de alguma forma obstáculo à existência de comportamentos empreendedores da tua parte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a área tua formação académica? - Tiveste alguma unidade curricular relacionada com empreendedorismo e inovação/novas tecnologias? - Alguma vez sentiste que a insuficiência de formação académica foi de alguma forma obstáculo à existência de comportamentos empreendedores da tua parte?
<p>G – Finalização da entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um apanhado das ideias principais; - Apresentar um agradecimento final. 	

Anexo B – Transcrição das entrevistas

Entrevista A1

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 25 anos
- Sexo – Masculino
- Licenciatura - Gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão
- Mestrado – Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão

Tiago Contente: Há quanto tempo trabalhas na PwC?

A1: Desde setembro, sou Assistant Associate.

Tiago Contente: Passando agora para o bloco relativo à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da firma, consideras que és uma pessoa aberta a conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras/comportamentos empreendedores?

A1: Claro que sim. Tudo aquilo que facilite o nosso trabalho no dia a dia mediante, talvez, empreendedorismo social e também tecnológico, facilita o nosso trabalho e a nossa eficácia/eficiência durante o dia a dia.

Tiago Contente: Portanto, apenas vês vantagens neste tipo de comportamentos e atitudes empreendedoras ou também vês desvantagens?

A1: A vantagem seria aumentar a eficácia e eficiência no nosso trabalho o que nos permite realizar as tarefas num curto espaço de tempo e permite-nos abranger outras áreas que antigamente não era possível trabalhar. A nível de desvantagens talvez o tempo que este tipo de tecnologia demora a ser implementada na empresa, e o tempo que os colaboradores demoram a saber utilizar as ferramentas, mas efetivamente vejo mais vantagens do que desvantagens.

Tiago Contente: Tudo o que envolve esta parte mais tecnológica, é verdade que pode demorar mais tempo a ser implementada, mas depois assim que é implementada, todo o tempo que vai reduzir no desempenho das tarefas compensará o tempo “perdido” na sua implementação, o que acaba por ser uma vantagem a longo prazo, mas que a curto prazo, como tu disseste, é considerado uma desvantagem.

A1: Isso mesmo.

Tiago Contente: Tens noção/perceção se na PwC estes comportamentos empreendedores são bem vistos/se já existem algumas práticas?

A1: Sim. Nós a partir do momento em que entramos na firma somos sempre postos com novas tecnologias, temos novos programas que vamos utilizando ao longo do ano e penso que a PwC nesse aspeto nos incentiva a darmos uso dessas novas tecnologias de forma a termos uma maior eficácia e eficiência no nosso trabalho e desta forma um trabalho com maior qualidade.

Tiago Contente: Eu, enquanto colaborador da PwC, entrando na mesma altura que tu, também tive essa perceção, desde cedo que chegamos e temos formações intensivas relativamente à utilização de novas tecnologias, sempre atentos a qualquer novo procedimento empreendedor para melhorar o nosso trabalho e sim, desde cedo que isso é um aspeto que é bastante trabalhado em nós. Passando para o bloco das práticas desenvolvidas no sentido de promover a inclusão de comportamentos empreendedores, se sabes de algum apoio/incentivo dado pela firma face a comportamentos empreendedores por parte dos colaboradores?

A1: Sim. Nesse aspeto, penso que a PwC permite-nos investir na nossa formação, tanto na área tecnológica como em conhecimento mais técnico da nossa área de trabalho e sim, por isso mesmo penso que a PwC aposta bastante nessa vertente. Fazem com que sejamos melhores pessoas, mais capazes e melhores profissionais no nosso trabalho.

Tiago Contente: Tens algum conhecimento de alguma prática imposta pela firma que a faça distinguir da sua concorrência direta?

A1: Neste aspeto penso que possa referir mais o empreendedorismo social além do tecnológico. A PwC aposta bastante num ambiente de trabalho inclusivo, sempre tendo em conta o ambiente em que vivemos, quer Portugal quer no resto do Mundo contribui para um planeta mais sustentável. Penso que neste aspeto, distingue-se das restantes empresas.

Tiago Contente: Enquanto colaborador da firma, também tenho a mesma opinião. Pela nossa área de trabalho (auditoria), não estamos tão ligados tecnologia logo também não temos essa consciência mais tecnológica, mas relativamente à parte social, distingue-se muito por aí, pelo nível da sustentabilidade, algumas práticas impostas pela firma relativamente a este aspeto, fazem-na distinguir da concorrência direta. Imaginando que tinhas uma ideia e querias colocá-la em prática, quais as necessidades que achas que irias sentir aquando da realização desse processo?

A1: Ao nível da PwC, todas as pessoas são bastante abertas a novas ideias, penso que não seria verificada grande dificuldade. Talvez a maior dificuldade em colocar em prática a minha ideia seria a adoção destes novos comportamentos por parte dos colaboradores, pois poderia demorar mais tempo do que o expectável.

Tiago Contente: Passando a uma parte mais direta para de certa forma perceber a importância atribuída por ti relativamente à formação nesta parte mais virada para a inovação e empreendedorismo. Durante a formação académica tiveste algumas unidades curriculares mais relacionadas com a tecnologia e empreendedorismo?

A1: Sim. Relativamente a empreendedorismo, tive uma unidade curricular durante a licenciatura mais virado para empreendedorismo social. Relativamente às novas tecnologias, vamos tendo sempre aquelas cadeiras de Tecnologias e sistemas de informação em Excel, Access, etc.

Tiago Contente: Imaginando agora que pretendias apresentar alguns comportamentos mais “fora da caixa”, sentes que tens alguma insuficiência de formação académica nesta área que consideres um entrave à apresentação destes comportamentos?

A1: A nível do empreendedorismo, era apenas uma unidade curricular, e não era muito aprofundada, e penso que isso prejudica a nossa geração. Penso que tu deves ter tido o mesmo problema que eu, sendo que ao longo dos anos, quer as universidades, quer os politécnicos, apostam cada vez mais na vertente tecnológica e do empreendedorismo. As novas gerações estão mais possibilitadas a ter algum tipo de comportamentos mais inovadores ou fora-da-caixa. Enquanto tirei a licenciatura, penso que não fomos muito atraídos para este tipo de comportamentos/pensamentos, foi mais uma habilitação técnica e não tanto pensar naquilo que se podia fazer de diferente.

Tiago Contente: Posto o que disseste, consideras-te uma pessoa aberta a esse tipo de comportamentos, ou seja, pesquisas por ti próprio, tens algum tipo de interesse nesta área para além da formação académica?

A1: Sim, claro. Mesmo ao nível do empreendedorismo social tento estar envolvido em obras de cariz que me digam alguma coisa. Mais ao nível de novas tecnologias, é tentar encontrar novas ferramentas que me possibilitem uma maior eficiência no meu dia-a-dia.

Tiago Contente: Agradecimento final.

Entrevista A2

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 25 anos
- Sexo – Masculino
- Licenciatura – Finanças Empresariais no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- Mestrado – Finanças no ISCTE

Tiago Contente: Há quanto tempo trabalhas na PwC?

A2: Deste setembro do ano passado. Sou Assistant Associate, vou subir para Associate I.

Tiago Contente: Consideras que és uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias e de atitudes empreendedoras?

A2: Sim. Eu diria que sou bastante aberto ao conhecimento de novas tecnologias, no entanto, não sou nada empreendedor.

Tiago Contente: Agora mais relacionada com a PwC, vês algumas vantagens ou desvantagens em apresentares comportamentos empreendedores?

A2: Há imensas vantagens, tanto que os Recursos Humanos fomentam isso através de bastantes atividades para mentes empreendedoras, mas penso que na nossa área de trabalho (auditoria, especificamente) não há grande espaço para ser empreendedor, acaba por ser um trabalho mais rotineiro.

Tiago Contente: E desvantagens? Consideras alguma?

A2: Por um lado a melhoria das tecnologias podia ser bom, porque iríamos ter programas mais rápidos e eficazes, mas por outro lado secalhar o tempo que iria demorar até desenvolver o programa não iria compensar o tempo gasto.

Tiago Contente: Qual a tua perceção relativamente a comportamentos empreendedores na organização? São bem vistos? És recompensado por isso?

A2: Acho que são muito bem vistos. Existência de um concurso interno chamado “GAME ON” com direito a prémios para os vencedores, em que o objetivo era apresentares um projeto empreendedor com recurso a novas tecnologias.

Tiago Contente: Passando a práticas desenvolvidas para promover a inclusão de comportamentos empreendedores dentro da empresa. Tens algum conhecimento de algumas praticas existentes na empresa que a façam distinguir da concorrência direta?

A2: Não conheço bem a realidade das outras empresas, mas creio que este “jogo do empreendedorismo” que referi anteriormente poderá ser uma forte vantagem da PwC neste aspeto.

Tiago Contente: Concordo com isso, até já participei no jogo! Imaginando que querias inovar e querias criar algo diferentes na empresa, quais as dificuldades que achas que irias sentir?

A2: Penso que a maior dificuldade seria mostrar que o que estou a desenvolver é útil e convencer as pessoas que a minha ideia é uma boa ideia.

Tiago Contente: Talvez o processo de adaptação das pessoas relativamente a essa ideia/projeto poderia ser algo demorado.

A2: Concordo com isso. Isso depois iria fazer com que o projeto se atrasasse e em auditoria não convém atrasarmo-nos em projetos.

Tiago Contente: Tiveste alguma unidade curricular relacionada com o empreendedorismo e novas tecnologias?

A2: Não. Nada.

Tiago Contente: E como disseste que eras uma pessoa bastante interessada em tecnologia, sentes que essa tua insuficiência de formação académica nesta área pode ser um obstáculo na existência deste tipo de comportamentos, se alguma vez quiseres tomar iniciativa?

A2: Acho que sim. Como disse, relativamente às tecnologias sou bastante aberto, mas em relação ao empreendedorismo puro nem é uma coisa que conheça muito e como nunca falei, academicamente, sobre isso, não é uma área que eu conheça de todo. Portanto, sinto que tenho um gap entre esses dois conceitos.

Tiago Contente: Eu posso dar o meu exemplo, relativamente a tecnologias não tive qualquer unidade curricular nesse aspeto, mas em relação a empreendedorismo tive algumas unidades curriculares e foi um tema que apreciei bastante. Agradecimentos finais.

Entrevista B1

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 23 anos
- Sexo – Feminino
- Licenciatura – Gestão no ISCTE
- Mestrado – Finanças no ISCTE

Tiago Contente: Começando pelo bloco relativo à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da firma, consideras que és uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias? E a atitudes empreendedoras?

B1: Sim, considero-me uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias no sentido em que tento muitas vezes otimizar o meu trabalho e tarefas do dia-a-dia com novas

metodologias e ferramentas fora do tradicional, deixando mais tempo para tarefas que não podem ser automatizadas. Tento também ter uma atitude empreendedora no meu quotidiano, dado que para adquirir novos conhecimentos defino metas periodicamente, sou proativa nos projetos que me proponho e procuro sempre aumentar a minha rede de networking.

Tiago Contente: Apenas vê vantagens em apresentares comportamentos empreendedores na tua organização ou também vê desvantagens?

B1: Não vejo só vantagens neste tipo de comportamentos empreendedores, mas é óbvio que são mais as vantagens do que as desvantagens. Como vantagens, destaco a perceção que a equipa e a organização tem perante mim no sentido de poder demonstrar a minha resiliência e vontade de assumir riscos e procurar inovar o que se encontra rotinado, podendo trazer-me mais vantagens a nível profissional e adquirir mais responsabilidades no futuro.

Como desvantagens, vejo certos riscos que se possam tomar neste processo que não se concretizarem em resultados, ou aumentar a carga de trabalho e ansiedade.

Tiago Contente: Qual é a tua perceção relativamente a comportamentos empreendedores na tua organização? São bem vistos, etc.?

B1: Sim, desde o primeiro dia que entramos na PwC que a própria cultura da companhia nos dá a liberdade de trazer novas ideias e transformá-las em ação. Sinto que posso dentro da minha equipa ou dentro do meu departamento usar o meu espírito crítico e adaptar o trabalho às minhas visões sem medo de não serem aceites.

Em termos de novas tecnologias, a PwC incentiva os colaboradores a aplicarem novas ferramentas no trabalho e dá-nos a oportunidade de aprender novos programas bastante úteis para o nosso futuro.

Tiago Contente: Ou seja, a PwC apoia-te quando tentas aplicar este tipo de comportamentos empreendedores e inovadores, certo?

B1: A PwC aposta bastante na formação dos colaboradores, não só no primeiro ano de casa como nos anos seguintes. Ao longo do ano, temos diversas formações tanto de carácter tecnológico, social como de vertente mais técnico de modo que a nossa jornada de

conhecimento continue sempre a aumentar. Sei que a PwC apoia também pequenas start-ups e vários projetos de cariz social.

Tiago Contente: Se a empresa apoia assim tanto este tipo de comportamentos e tem apoios aquando da realização dos mesmos, tens conhecimento de algumas práticas já existentes na empresa que a fazem distinguir da sua concorrência direta?

B1: Sim, a organização todos os anos desenvolve uma iniciativa chamada “*The Solvers Challenge*”. Este programa tem como objetivo os colaboradores aplicarem ideias inovadoras e inesperadas em que possa ser possível aplicar a estratégia da empresa, chamada “*The New Equation*”, nos âmbitos do ambiente, *workforce*, transformação de negócios e comunidades e no *cyber, risk and regulation*. No fim, as melhores ideias são elegíveis para um investimento global e para implementação na firma.

A PwC aposta também no empreendedorismo verde, encontra-se cada vez mais a investir na área da tecnologia e em equipas que desenvolvam soluções tecnológicas.

Tiago Contente: Como referiste e passando agora para uma parte mais prática, quais as dificuldades que achas que irias sentir/sentes quando tentas inovar algum processo ou ter algum comportamento “fora da caixa”?

B1: Ao nível da PwC, penso que seria sempre bem aceite ou compreendido por parte da equipa, no entanto poderia não conseguir materializar as minhas ideias em ações concretas e delineadas ou as mesmas serem impraticáveis, poder não lidar da melhor forma com o fracasso, ou ter dificuldades a dar o salto para a fase seguinte.

Tiago Contente: Por fim, de forma a perceber a importância atribuída pelos colaboradores da firma quanto à formação académica em áreas como a inovação e o empreendedorismo, tiveste alguma unidade curricular relacionada com o empreendedorismo ou com novas tecnologias?

B1: Sim, em termos de empreendedorismo, eu escolhi mesmo uma unidade curricular no meu último ano de licenciatura, onde estávamos reunidos em equipas e tínhamos de implementar uma ideia que achássemos que ainda não tinha sido desenvolvida na nossa cidade e de alguma forma melhorasse a vida dos cidadãos da mesma, por isso eu pude criar uma empresa do zero e criar uma ideia que ainda não tinha sido vista anteriormente. Relativamente às novas tecnologias, tive unidades curriculares relacionadas com Excel, programas informáticos e programas estatísticos mantendo sempre o contacto ao longo do meu percurso académico.

Tiago Contente: Com esta formação académica nestas áreas provavelmente nunca sentiste que fosse insuficiente ou que considerasses como um obstáculo aquando de apresentares comportamentos empreendedores na empresa.

B1: Não, nunca senti. A nível de tecnologia, eu desde pequena, mesmo na primária, eu tinha uma cadeira de IT e ao longo dos anos fui sempre lidando com isto e sinto que foi uma mais-valia a agora a aplicar no mercado de trabalho. Em termos de empreendedorismo, ao ter esta cadeira abriu um bocadinho o meu lado relacionado com o espírito crítico e inovação de poder implementar novas ideias e não estar apenas fixada no que realmente existe.

Tiago Contente: Agradecimentos finais.

Entrevista B2

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

Idade – 27 anos

Sexo – Masculino

Licenciatura – Contabilidade e Administração no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Tiago Contente: Há quanto tempo trabalhas na PwC?

B2: Trabalho na PwC desde setembro de 2021, sou Associate de Assurance.

Tiago Contente: Passando agora para o bloco relativo à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da firma, consideras que és uma pessoa aberta a conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras/comportamentos empreendedores?

B2: Considero, sem dúvida, que sou uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias e tive, na PwC, a oportunidade de desenvolver as minhas competências ao nível de algumas ferramentas informáticas, como o Alteryx, por exemplo. Sou, também, aberto a atitudes

empreendedoras, considero que é sempre útil para a equipa a exposição a novas ideias e formas de facilitar o nosso trabalho.

Tiago Contente: Portanto, apenas vê vantagens neste tipo de comportamentos e atitudes empreendedoras ou também vê desvantagens?

B2: Obviamente que a implementação de novos sistemas ou ideias requer tempo e, posto isto, numa fase de adaptação aos mesmos é provável que exista a necessidade de despende algum tempo adicional. No entanto, considero que a longo prazo é sempre vantajoso atualizar as metodologias e processos utilizados no nosso trabalho. Considero que é essencial debater e tentar sempre procurar formas de otimizar o nosso trabalho.

Tiago Contente: Tudo o que envolve esta parte mais tecnológica, é verdade que pode demorar mais tempo a ser implementada mas depois assim que é implementada, todo o tempo que vai reduzir no desempenho das tarefas compensará o tempo “perdido” na sua implementação, o que acaba por ser uma vantagem a longo prazo, mas que a curto prazo, como tu disseste, é considerado uma desvantagem.

B2: Honestamente não sinto que seja uma desvantagem material a curto prazo. É verdade, como referimos, que é necessário “perder” tempo na implementação de ideias ou adaptação a novos sistemas, porém, sinto que é importante perceber a raiz do trabalho que realizamos e penso que não há forma melhor para fazê-lo.

Tiago Contente: Tens noção/perceção se na PwC estes comportamentos empreendedores são bem vistos/se já existem algumas práticas?

B2: A perceção que tenho é que comportamentos empreendedores são sempre bem vindos na PwC. Ao nível do trabalho propriamente dito e ao nível da equipa, tentamos sempre encontrar formas de otimizar as nossas práticas e o trabalho que fazemos, quer através da implementação de novos testes, quer através de novos sistemas informáticos. Sinto que temos, desde que entramos, uma exposição considerável a sistemas informáticos que não utilizávamos anteriormente e que são, sem dúvida, mais valias para o nosso trabalho. A um nível mais transacional, sinto que a PwC é uma empresa que se esforça por inovar e oferecer aos seus colaboradores uma boa experiência a nível social, quer através de atividades, quer através de programas como o *Buddy Program*, por exemplo, em que é atribuído a cada *New Joiner* um *buddy* de forma a facilitar a sua entrada na firma.

Tiago Contente: Eu, enquanto colaborador da PwC, entrando na mesma altura que tu, também tive essa percepção, desde cedo que chegamos e temos formações intensivas relativamente à utilização de novas tecnologias, sempre atentos a qualquer novo procedimento empreendedor para melhorar o nosso trabalho e sim, desde cedo que isso é um aspeto que é bastante trabalhado em nós. Passando para o bloco das práticas desenvolvidas no sentido de promover a inclusão de comportamentos empreendedores, se sabes de algum apoio/incentivo dado pela firma face a comportamentos empreendedores por parte dos colaboradores?

B2: A PwC investe, sem dúvida, nesta vertente mais tecnológica que referimos, o que considero extremamente vantajoso para nós, colaboradores. Adicionalmente, aposta também na vertente social dos colaboradores. Ao longo do ano somos convidados para um número considerável de formações com o objetivo de desenvolver as nossas *soft skills*. No que diz respeito aos incentivos, a empresa, anualmente, organiza um programa para os colaboradores chamado “*The Solvers Challenge*”, que tem como objetivo a apresentação, por parte dos colaboradores, de novas ideias que possam ser aplicadas na estratégia da empresa. As melhores ideias são elegíveis para investimento e implementação na firma.

Tiago Contente: Tens algum conhecimento de alguma prática imposta pela firma que a faça distinguir da sua concorrência direta?

B2: Neste aspeto devo destacar as iniciativas de cariz social que a empresa promove. Para além de nos formar ao nível da inclusão social, promove iniciativas de voluntariado e dinâmicas de equipa que ocorrem com frequência anual. Acho ainda importante voltar a referir o *Buddy Program*, já que considero que uma boa integração na empresa é fundamental para a motivação do colaborador, o que levará a um melhor desempenho por parte do mesmo.

Tiago Contente: Enquanto colaborador da firma, também tenho a mesma opinião. Pela nossa área de trabalho (auditoria), não estamos tão ligados tecnologia logo também não temos essa consciência mais tecnológica, mas relativamente à parte social, distingue-se muito por aí, pelo nível da sustentabilidade, algumas práticas impostas pela firma relativamente a este aspeto, fazem-na distinguir da concorrência direta. Imaginando que tinhas uma ideia e querias colocá-la em prática, quais as necessidades que achas que irias sentir aquando da realização desse processo?

B2: Penso, sinceramente, que as dificuldades passariam apenas pela adaptação à mudança, uma vez que sinto que haveria, sem dúvida, abertura à implementação de uma ideia que pudesse acrescentar valor ao trabalho que fazemos.

Tiago Contente: Passando a uma parte mais direta para de certa forma perceber a importância atribuída por ti relativamente à formação nesta parte mais virada para a inovação e empreendedorismo. Durante a formação académica tiveste algumas unidades curriculares mais relacionadas com a tecnologia e empreendedorismo?

B2: Durante a licenciatura tive uma unidade curricular de empreendedorismo e, quanto às tecnologias tive formação ao nível do Excel, Access, entre outros.

Tiago Contente: Imaginando agora que pretendias apresentar alguns comportamentos mais “fora da caixa”, sentes que tens alguma insuficiência de formação académica nesta área que consideres um entrave à apresentação destes comportamentos?

B2: Não considero que tenha tido uma formação muito relevante ao nível do empreendedorismo. Como referi, tive apenas uma unidade curricular e sempre senti que era muito genérica. Poderia não ser um entrave a minha falta de formação na matéria, mas penso que seria útil para qualquer estudante ter um conhecimento mais aprofundado das práticas e comportamentos a adotar no caso de querer desenvolver ou apresentar uma ideia.

Tiago Contente: Posto o que disseste, consideras-te uma pessoa aberta a esse tipo de comportamentos, ou seja pesquisas por ti próprio, tens algum tipo de interesse nesta área para além da formação académica?

B2: Obviamente que sim. Acho, sem dúvida, que sou aberto a comportamentos empreendedores e acho que é a forma mais eficaz de acrescentar valor ao que fazemos, na nossa profissão e em qualquer outra. Devemos sempre procurar formas de melhorar os nossos comportamentos.

Tiago Contente: Agradecimento final.

Entrevista B3

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 24 anos
- Sexo – Masculino
- Licenciatura – Finanças Empresariais no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- Mestrado – Gestão no ISCTE

Tiago Contente: Iniciando no bloco de forma a conhecer a opinião dos colaboradores para comportamentos empreendedores dentro da empresa, consideras que és uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras?

B3: Sim, imagina, eu procuro sempre melhorar um pouco o nosso trabalho e os nossos procedimentos e, portanto, nisso considero-me um pouco empreendedor. Acho também que, nesse aspeto, a nossa firma procura que sejamos empreendedores e olhar com um espírito crítico para o trabalho que está para trás para fazer as coisas melhores no futuro.

Tiago Contente: Ou seja, só vês vantagens em apresentares este tipo de comportamentos empreendedores e inovadores ou também vês desvantagens? E quais as vantagens e desvantagens que vês?

B3: Eu acho que há um limiar entre a vantagem e a desvantagem, ou seja, nós quando procuramos ser melhores, mais rápidos e mais eficientes (empreendedores nesse aspeto), tudo isto será visto como uma vantagem. A questão é que, por vezes, para alcançar a eficiência e ganhos de produtividade estamos a perder muito tempo que depois iremos precisar no futuro e isso torna-se uma desvantagem. É preciso ter noção de quanto tempo é que podemos despende para nos tornarmos mais eficientes e quanto tempo temos para o “empreendedorismo” de processos.

Tiago Contente: Basicamente, é ter sempre em conta uma relação custo/benefício.

B3: Exatamente. Temos sempre de ter noção se o tempo que estamos a perder o vamos recuperar no futuro.

Tiago Contente: Mais especificamente relativo à PwC, qual é a tua perceção relativa a este tipo de comportamentos dentro da organização? São bem vistos?

B3: Do que tenho visto nas equipas com quem trabalhei, geralmente é sempre procurado tentar ser mais empreendedor, tentar ver sempre mais além. Mas é como referi há pouco, está na cultura da empresa procurar melhorar processos e fazer com que os seus colaboradores olhem com um olhar crítico para tudo, mas é a tal questão que não se espera que nós sejamos quem vai desenvolver/criar a roda. Não estão à espera de que sejamos nós a resolver todos os problemas do mundo, mas tentar sempre ser empreendedor.

Tiago Contente: Tens algum conhecimento de apoios/incentivos que a tua empresa tem face a este tipo de comportamentos? Não apenas no trabalho em si mas em implementar algo novo mesmo dentro da empresa.

B3: Não tenho grande conhecimento sobre se há programas relacionados com o empreendedorismo, mas vejo que é dado reconhecimento a quem procurar fazer algo para remar para o mesmo lado da empresa, para avançar e arranjar novas disrupções dentro da empresa.

Tiago Contente: Passando um bocadinho mais para a prática, imaginado que queres pensar um bocadinho “fora da caixa” e tentar implementar algo novo na empresa, quais achas que seriam as dificuldades que irias sentir sem contar com a relação custo/benefício referida há pouco?

B3: Primeiro, nós funcionamos muito num meio fechado, a nossa rede de trabalho (em termos de acessos) é muito fechada. Não podemos utilizar sistemas fora daqueles que estão aprovados e isso pode ser um obstáculo. Tirando isso, não tenho assim de cabeça mais barreiras que possam surgir, tirando a relação custo/ benefício que é obvio e talvez a visão se é algo que queremos fazer de momento ou preferimos guardar para realizar mais tarde.

Tiago Contente: De seguida, passando ao último bloco de forma a perceber a importância atribuída aos colaboradores da PwC na formação contínua nestas áreas relacionadas com a inovação e empreendedorismo. Tiveste alguma unidade curricular relacionada com estas áreas?

B3: Não. Formei-me numa área de finanças e mesmo durante o mestrado em gestão acabei por nunca ter uma cadeira relacionada com empreendedorismo. A unidade curricular mais próxima que tive foi estratégia.

Tiago Contente: Ou seja, provavelmente irias sentir, aquando da implementação deste tipo de comportamentos mais empreendedores, alguma insuficiência de bases académicas, ou achas que consegues compensar essa insuficiência académica com algum estudo autónomo?

B3: Em relação ao empreendedorismo, diria que não é apenas estudar que impacta o empreendedorismo, por exemplo, no passado eu já fui empreendedor. Já criei uma empresa e já passei por esses passos por completo. Não foi uma área que estudei, mas foi uma área que fui descobrindo fazendo. Portanto não acredito que seja essencial a questão da formação académica nessa área.

Tiago Contente: Agradecimentos finais.

Entrevista B4

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 23 anos
- Sexo – Feminino
- Licenciatura – Economia no Instituto Superior de Economia e Gestão
- Mestrado – Gestão Internacional no ISCTE

Tiago Contente: Há quanto tempo trabalhas na PwC?

B4: Desde setembro de 2021, sou Associate.

Tiago Contente: Consideras que és uma pessoa aberta a conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras/comportamentos empreendedores?

B4: Sim, acho que sou uma pessoa que gosta de pensar “fora da caixa” de forma a promover o desenvolvimento da firma, quer a nível tecnológico, quer a nível empreendedor.

Tiago Contente: Vês vantagens neste tipo de comportamentos e atitudes empreendedoras ou também vês desvantagens?

B4: No meu ver existem vantagens e desvantagens. Considero que atitudes empreendedoras promovem o crescimento das empresas em geral e, claramente, permite, a nós colaboradores, fazer um trabalho mais eficiente de forma a otimizarmos o nosso tempo. É importante os colaboradores irem dando as suas ideias e opiniões porque de facto somos nós que acabamos por sentir as necessidades da empresa no seu dia-a-dia. Relativamente à parte mais tecnologia, por vezes são processos demorados de implementar e até mesmo dispendiosos a nível financeiro, contudo acredito que seja vantajoso para a empresa, uma vez que certas ferramentas tecnológicas simplificam o nosso trabalho e otimizam o nosso tempo.

Tiago Contente: Tens noção/perceção se na PwC estes comportamentos empreendedores são bem vistos/se já existem algumas práticas?

B4: Sim, desde o primeiro dia que a empresa nos incentiva a sermos inovadores e proativos nesse aspeto. A empresa promove o conhecimento constante com formações regulares de forma a estarmos sempre a par de desenvolvimentos tecnológicos que surjam, como também atualizados em termos de conhecimentos mais técnicos de cada área em específico, no meu caso em auditoria.

Tiago Contente: Tens consciência de algum apoio/incentivo dado pela firma face a comportamentos empreendedores por parte dos colaboradores?

B4: A PwC incentiva os colaboradores a participarem em ações de voluntariado e de solidariedade e, além disso, defende a diversidade e inclusão no trabalho. Na PwC todos somos tratados e respeitados de forma igual.

Tiago Contente: Tens algum conhecimento de alguma prática imposta pela firma que a faça distinguir da sua concorrência direta?

B4: Sim, dando um exemplo, no início de Setembro, algumas equipas da PwC, puderam construir cabazes com material escolar para oferecer a crianças com dificuldades económicas. Esta é uma das muitas iniciativas que ocorrem na PwC ao longo do ano e que permite distinguir a empresa da concorrência.

Tiago Contente: Imaginando que tinhas uma ideia e querias colocá-la em prática, quais as necessidades que achas que irias sentir aquando da realização desse processo?

B4: Caso eu tivesse uma ideia possível de aplicar em prática, penso que não teria grandes problemas. Teria de falar com os recursos humanos ou com a área em questão e tenho a certeza que a PwC apoiaria, caso achasse que era algo que fosse distinguir e melhorar os resultados da empresa. A PwC tenta sempre apoiar novas ideias e reconhece as opiniões dos seus colaboradores.

Tiago Contente: Durante a tua formação académica tiveste algumas unidades curriculares mais relacionadas com a tecnologia e empreendedorismo?

B4: Sim, a minha licenciatura incluía unidades curriculares relacionadas com tecnologias de informação e aprendi Excel através de formações disponibilizadas pela Associação de Estudantes. Além disso, tive uma cadeira de Empreendedorismo onde tive de ser criativa e criar um produto/serviço que não existisse no mercado e que resolvesse um problema atual da sociedade.

Tiago Contente: Imaginando agora que pretendias apresentar alguns comportamentos mais “fora da caixa”, sentes que tens alguma insuficiência de formação académica nesta área que consideres um entrave à apresentação destes comportamentos?

B4: Acho que nas faculdades é pouco desenvolvida a parte empreendedora de cada um de nós. Alguns cursos são demasiado teóricos e os estudantes acabam por ter de ter iniciativa própria para serem empreendedores, tentando assim destacar-se uns dos outros. Ser empreendedor não é algo imposto pelas faculdades, uma vez que se centra muito na proatividade de cada estudante.

Tiago Contente: Consideras-te uma pessoa aberta a esse tipo de comportamentos, ou seja, pesquisas por ti próprio, tens algum tipo de interesse nesta área para além da formação académica?

B4: Sim, considero-me uma pessoa aberta a este tipo de comportamentos. Sempre tive a iniciativa de participar em ações de voluntariado, por exemplo, fui voluntariada num projeto da minha cidade que recolhia comida que sobrava dos supermercados, restaurantes e cafés e ia distribuir porta a porta às pessoas mais necessitadas. De facto, acho que são estas ações que fazem de nós um povo mais unido e humilde e isso cada vez mais se traduz nas grandes e pequenas empresas.

Tiago Contente: Agradecimentos finais

Entrevista B5

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 23 anos
- Sexo – Masculino
- Licenciatura – Gestão na Universidade da Beira Interior
- Mestrado – Finanças no ISCTE

Tiago Contente: Há quanto tempo trabalhas na PwC?

B5: Desde Setembro de 2021, sou Associate no departamento de Assurance FS.

Tiago Contente: Passando agora para o bloco relativo à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade para comportamentos empreendedores dentro da firma, consideras que és uma pessoa aberta a conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras/comportamentos empreendedores?

B5: Penso que sim, aliás o próprio modelo de negócio ao qual somos preparados a dominar internamente na PwC, foca bastante na vertente empreendedora, que por consequentemente se relaciona com a componente tecnológica, onde cada vez mais, é evidente a dependência destes conhecimentos para um trabalho mais eficaz e em linha o mercado no geral.

Tiago Contente: Portanto, apenas vê vantagens neste tipo de comportamentos e atitudes empreendedoras ou também vê desvantagens?

B5: De um modo geral sim. Especificamente no meu departamento, mas penso que seja uma realidade comum a todas as áreas, esta vertente surge em linha com um mercado extramente competitivo, em que é necessário oferecer um produto cada vez mais completo, despendendo o menor número de recursos possíveis. Assim, recorrendo a um comportamento mais focado no mercado e a recursos tecnológicos de ponta, é nos possível criar uma vantagem competitiva. No outro lado da balança, esta realidade obriga-nos a ser cada vez mais dependentes de uma formação muito completa para um domínio completo destas tecnologias, o que dado a grande rotatividade interna e falta de tempo, acaba por sobrecarregar ainda mais as pessoas.

Tiago Contente: Tens noção/perceção se na PwC estes comportamentos empreendedores são bem vistos/se já existem algumas práticas e incentivos para as mesmas?

B5: Sem dúvida, uma das componentes pelo qual somos inclusive avaliados internamente com vista à progressão de carreira, engloba estas questões do domínio das tecnologias e a adoção de uma postura empreendedora. Neste sentido, existem evidentemente inúmeras práticas internas que nos preparam para esta realidade possibilitando que realizemos um trabalho cada vez mais completo e eficaz.

Assim, o incentivo passa mesmo por uma espécie de obrigatoriedade da adoção destes comportamentos com vista ao alcance de uma posição cada vez mais sólida internamente.

Tiago Contente: Tens algum conhecimento de alguma prática imposta pela firma que a faça distinguir da sua concorrência direta?

B5: Apesar de achar que a PwC apresenta uma proposta em termos tecnológicos muito em linha com as demais concorrentes, penso que se consiga distanciar dos concorrentes, ao nível da sua atuação/ postura a nível social com o mercado, numa vertente mais sustentável e mais relacional.

Tiago Contente: Imaginando que tinhas uma ideia e querias colocá-la em prática, quais as necessidades que achas que irias sentir aquando da realização desse processo?

B5: A implementação de uma prática nova, penso que de forma genérica seria bem aceite pelos diversos colaboradores da firma depois destes tomarem conhecimento da mesma. A principal dificuldade passaria pela captação da atenção do público-alvo, dada a falta de tempo disponível dos trabalhadores, que acaba por focar maioritariamente no alcance dos objetivos meramente profissionais.

Tiago Contente: Passando a uma parte mais direta para de certa forma perceber a importância atribuída por ti relativamente à formação nesta parte mais virada para a inovação e empreendedorismo. Durante a formação académica tiveste algumas unidades curriculares mais relacionadas com a tecnologia e empreendedorismo?

B5: Sim, e curiosamente acabei por ter essa componente académica maioritariamente, enquanto estudante internacional o que me permitiu percecionar realidades completamente distintas dada a grande diversidade cultural e carácter prático como as aulas eram lecionadas. Ao nível tecnológico, também tive oportunidade ao longo do meu percurso académico de explorar diversas ferramentas, desde o *Excel*, *R*, *Python*, *Bloomberg*, entre outros.

Tiago Contente: Imaginando agora que pretendias apresentar alguns comportamentos mais “fora da caixa”, sentes que tens alguma insuficiência de formação académica nesta área que consideres um entrave à apresentação destes comportamentos?

B5: Tendo em consideração que a minha formação académica passou por 2 universidades portuguesas distintas e tive oportunidade de experienciar internacionalmente uma realidade mais prática, me preparou melhor para essa possibilidade. Evidentemente, que se contasse apenas, com a formação em Portugal e tendo em conta o carácter excessivamente teórico que continuamos a manter nos planos curriculares, me encontraria numa situação de menor preparação.

Tiago Contente: Consideras-te uma pessoa aberta a esse tipo de comportamentos, ou seja, pesquisas por ti próprio, tens algum tipo de interesse nesta área para além da formação académica?

B5: Sim, procuro ler e explorar por mim sobre os diversos temas, e uma vez que vivemos cada vez mais numa sociedade mais competitiva, encaro esta postura estratégica, como uma forma de apresentar uma proposta de valor mais completa, que me distinga dos outros.

Tiago Contente: Agradecimentos finais.

Entrevista B6

Pequena apresentação da entrevistadora sobre a dissertação que dá aso à entrevista em causa.

Dados gerais sobre o entrevistado:

- Idade – 25 anos
- Sexo – Feminino
- Licenciatura – Gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão
- Mestrado – Economia no ISCTE

Tiago Contente: Consideras que és uma pessoa aberta ao conhecimento de novas tecnologias e atitudes empreendedoras?

B6: Sim, hoje em dia é cada vez mais importante acompanharmos a evolução das tecnologias e adaptarmo-nos às mesmas, porque isto vai facilitar o nosso dia a dia e torna-nos mais produtivos e eficientes nas nossas tarefas.

Tiago Contente: Só vês vantagens em apresentares este tipo de comportamentos empreendedores ou também vês desvantagens?

B6: Na minha opinião, quando apresentamos um comportamento inovador na nossa equipa, o objetivo é sempre que este nos ajude a sermos mais eficientes nas nossas tarefas. Por isso não

vejo grande desvantagem, no máximo a ideia pode ser discutida e pode chegar-se à conclusão que não faz sentido implementá-la.

Tiago Contente: Qual a tua perceção da adoção destes comportamentos na tua empresa? São bem vistos?

B6: Sim. A PwC investe bastante na formação dos colaboradores e incentiva-nos a inovar e a utilizar as novas tecnologias a nosso favor. Acho que a proatividade nesse aspeto é bastante valorizada.

Tiago Contente: Tens conhecimento de alguns apoios da PwC face a estes comportamentos por parte dos colaboradores?

B6: Nas equipas em que trabalhei senti sempre que havia espaço para expor as minhas ideias e discutir se seria adequado implementá-las ao nosso trabalho. Para além disso a PwC investe bastante no crescimento dos colaboradores, através de formações e iniciativas que nos permitem desenvolver as nossas hard e soft skills.

Tiago Contente: Conheces algumas práticas implementadas pela PwC que a façam distinguir da concorrência?

B6: A estratégia global da PwC “*The New Equation*” acaba por ser aquilo em que a empresa se distingue, porque consiste em evoluir face às mudanças que ocorrem a nível global como a rutura tecnológica, alterações climáticas, entre outros. Para além disto o ambiente de trabalho é bastante inclusivo e a política de responsabilidade social é muito forte. Frequentemente a empresa sugere iniciativas sociais, por exemplo o voluntariado.

Tiago Contente: Imaginando que querias implementar um novo processo, ou tinhas uma ideia mais “fora da caixa”, quais seriam as dificuldades que achas que irias sentir?

B6: Na PwC existe uma grande abertura para novas ideias, por isso acho que não existiriam grandes barreiras em ter um comportamento “fora da caixa”.

Tiago Contente: Durante a tua licenciatura e mestrado tiveste alguma unidade curricular relacionada com o empreendedorismo ou com as novas tecnologias?

B6: Tanto na licenciatura como no mestrado tive cadeiras de estratégia empresarial que estavam direcionadas para o empreendedorismo de negócios. Mas não tive nenhuma cadeira específica relacionada só com empreendedorismo e inovação. Relativamente às novas tecnologias, tive cadeiras tanto na licenciatura como no mestrado que me possibilitaram aprender mais sobre *Excel*, *Power BI*, *Access* e *SPSS*.

Tiago Contente: Alguma vez sentiste que a tua insuficiência de formação académica mais relacionada com o empreendedorismo fosse de alguma forma um obstáculo à tua tomada de decisão em apresentar comportamentos empreendedores?

B6: Acho que atualmente existe um conjunto muito vasto de ferramentas, como formações e *workshops*, para quem esteja interessado em ter mais conhecimentos relacionados com essas temáticas do empreendedorismo, que permitem às novas gerações implementar comportamentos cada vez mais inovadores, por isso acho que a falta de formação não é um entrave.

Tiago Contente: Agradecimentos finais.