

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E ARQUITETURA ORGANIZACIONAL: A
CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM NA MÉDIA GERÊNCIA**

JOSEMEIRE ALVES GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOSÉ MILTON DE SOUSA-FILHO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E ARQUITETURA ORGANIZACIONAL: a contribuição das práticas de aprendizagem na média gerência

1 INTRODUÇÃO

No contexto das organizações, o empreendedorismo é considerado um meio importante para a revitalização, capaz de promover a inovação e o conhecimento que permitem estabelecer posições de mercado fortes, duradouras e lucrativas, sendo também importante para o sucesso em mercados globais (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015; Zahra, 2015). Corroborando com essa ideia, ao analisarem diferentes estudos sobre este tema, para Kuratko, Hornsby e Hayton (2015) o empreendedorismo corporativo foi introduzido nas organizações por diversos motivos que incluem rentabilidade, renovação estratégica, inovação, ganho de conhecimento para desenvolver novas maneiras de renovação, sucesso internacional e configuração efetiva dos recursos de forma a desenvolver vantagem competitiva.

As décadas de 1980 e 1990 marcaram a consolidação dos estudos relacionados ao fenômeno do empreendedorismo com foco na compreensão de como se estabeleciam as relações entre empreendedorismo e corporações existentes (Covin & Slevin, 1988; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1991).

A literatura sobre empreendedorismo corporativo caracterizada pela perspectiva estratégica foi denominada Empreendedorismo Corporativo Estratégico [ECE], (Kuratko & Audretsch, 2009). O ECE é composto pelos seguintes elementos: visão estratégica empreendedora, arquitetura organizacional pró-empresendedorismo e os processos e comportamentos empreendedores (Ireland, Covin & Kuratko, 2009). Para estes autores, numa organização com arquitetura pró-empresendedorismo, a visão estratégica é transmitida por meio de comportamentos e processos empreendedores. Assim sendo, todos os elementos estão interligados, perpassando os diferentes níveis organizacionais.

Ainda segundo Ireland, Hitt, Camp e Sexton (2001) e Ireland *et al.* (2009), embora a alta gestão tenha a responsabilidade de promover a arquitetura organizacional e o comportamento empreendedor por meio do desenvolvimento e comunicação da visão estratégica empreendedora, esta responsabilidade não cabe apenas a esses gestores, devendo, portanto, ser dividida com os demais níveis gerenciais. A média gerência contribui para o sucesso do ECE ao funcionar como um elo entre a alta gestão e os níveis operacionais mais baixos, transformando as decisões estratégicas em ações operacionais (Burgess, 2013).

A eficácia na implementação do ECE depende de outro fator crítico, a aprendizagem (Ireland *et al.*, 2001). Na visão de Alegre e Chiva (2013), a capacidade de aprendizagem das organizações influencia no empreendedorismo, bem como embasa as inovações, representadas pela criação de novas ideias ou conceitos, que proporcionam o desenvolvimento de novos produtos ou processos.

Nesse contexto, considerando a importância da aprendizagem e o papel da média gerência para o empreendedorismo corporativo estratégico, emerge a seguinte questão de pesquisa: **como as práticas de aprendizagem desenvolvidas pela média gerência podem contribuir para a arquitetura organizacional pró-empresendedorismo?** O objetivo geral deste estudo é investigar a contribuição das práticas de aprendizagem da média gerência para a arquitetura organizacional pró-empresendedorismo.

O contexto escolhido para a realização do estudo foram as empresas do setor de Tecnologia da Informação [TI] desenvolvedoras de *software*. Inicialmente, a escolha de empresas do setor de TI ocorreu pela observação de indícios da significativa importância deste setor para a economia brasileira, além de representarem empresas de destaque na

inovação em produtos e processos (PINTEC, 2016), o que poderia justificar a sua escolha para este trabalho. De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de *Software* [ABES] (2016), o setor inclui *hardware*, *software* e serviços, movimentando 60 bilhões de dólares em 2015, representando 3,3% do Produto Interno Bruto [PIB] brasileiro e 2,7% do total de investimentos de TI no Mundo. Deste valor, 12,3 bilhões correspondem ao mercado de *software*, que teve crescimento de 30,2% sobre 2014.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Arquitetura Organizacional Pró-Empreendedorismo

Ao focarem o empreendedorismo corporativo numa perspectiva estratégica, Ireland *et al.* (2009, p. 21) definiram o ECE como “uma visão direcionada, a dependência de toda organização de um comportamento empreendedor que propositadamente e continuamente a rejuvenesce e molda o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e exploração de oportunidade empreendedora”.

A arquitetura organizacional pró-empreendedorismo representa um dos elementos do ECE, e corresponde ao contexto no qual a visão estratégica empreendedora é transformada em comportamentos e processos empreendedores (Ireland *et al.*, 2009). Ainda de acordo com Ireland *et al.* (2009), é o ambiente interno com atributos que encorajam o comportamento empreendedor individual e coletivo, sendo caracterizada por quatro aspectos que são: (a) estrutura, (b) cultura, (c) recursos e (d) sistemas de recompensas.

Quanto ao primeiro aspecto da arquitetura organizacional pró-empreendedorismo, a estrutura organizacional, corresponde à maneira como estão organizadas a autoridade, a comunicação e as relações de fluxo de trabalho (Ireland *et al.*, 2009). No tocante à cultura da organização, o segundo aspecto da arquitetura, existem atributos específicos que favorecem o empreendedorismo corporativo. Para Schein (1984, p. 3) a cultura organizacional corresponde a um “padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Para Ireland *et al.* (2009), o terceiro aspecto, que corresponde aos recursos, envolve o que a organização possui, e quando torna possível as realizações de tarefas são denominados de capacidades, sendo que nas organizações com visão estratégica empreendedora, a aquisição de recursos é voltada à promoção de capacidade empreendedora. Os recursos são fatores que contribuem para determinar o que uma organização pode ou não fazer e incluem pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, marcas, informação, dinheiro e relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes (Christensen, 2012).

O sistema de recompensas é formado por “todos os componentes organizacionais – incluindo pessoas, processos, regras e procedimentos, bem como as atividades da sua tomada de decisão – envolvidos em distribuir compensações e benefícios aos empregados em troca de contribuições à organização” (Griffin & Moorhead, 2015, p. 163). Os sistemas de recompensas representam, segundo Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), um dos fatores organizacionais internos que mais influenciam a média gerência a se engajar em atividades empreendedoras. De acordo com estes autores, a literatura aponta que um sistema de recompensas eficaz engloba objetivos, *feedback*, ênfase nas responsabilidades individuais e resultados.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional “[...] é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional [...]” (Antonello, 2005, p. 27). A capacidade da aprendizagem organizacional de promover transformações nas

organizações é evidente na definição de Fiol e Lyles (1985, p. 803), que “[...] significa o processo de melhoria nas ações por meio de melhor conhecimento e entendimento”.

Neste trabalho assume-se a ideia de que a *exploration* e a *exploitation* estão associadas à aprendizagem organizacional (Baum, Li & Usher, 2000; Gupta, Smith & Shalley, 2006; He & Wong, 2004; March, 1991). A relação entre a *exploration* de novas possibilidades e a *exploitation* de antigos conhecimentos exerce influência sobre a aprendizagem organizacional (March, 1991). A *exploitation* ocorre quando as escolhas são feitas com base na replicação ou proximidade com outras feitas previamente, significando o aproveitamento do conhecimento preexistente, enquanto na *exploration* são escolhidas novas ações distintas das que já foram tomadas (Minniti & Bygrave, 2001).

De acordo com March (1991), embora a *exploration* e a *exploitation* sejam essenciais para as organizações, ambas competem pelos recursos escassos. Por tal pretexto, o equilíbrio entre elas é primordial para a sobrevivência e prosperidade. O balanceamento entre a *exploration* e a *exploitation* origina as organizações denominadas de ambidestras, que se caracterizam pela capacidade simultânea de pesquisar e desenvolver produtos e/ou serviços e aperfeiçoar de maneira contínua os produtos em circulação (Silveira-Martins & Rossetto, 2014). Lyytinen, Gregory e Youngjin (2010) investigaram as rotinas de aprendizagem em organizações desenvolvedoras de *software* e identificaram a existência de rotinas relacionadas à *exploration* e *exploitation*, tratando-a de ambidestridade paralela.

Em um estudo brasileiro sobre esses temas, Popadiuk (2010) argumenta que, em sua essência, os conceitos de *exploitation* e *exploration* se relacionam à aprendizagem organizacional, pois se uma organização se concentra em capacitar e valorizar o seu conhecimento interno, está mais voltada à *exploitation*. Por outro lado, se a organização enfatiza a absorção do conhecimento obtido fora de seus domínios, é mais voltada à *exploration*.

Em outro estudo, Popadiuk, Franklin, Vidal, Miguel e Prieto (2012, p. 12), embasados na revisão dos conceitos relacionados à *exploitation* e *exploration* na literatura, propuseram a tradução de *exploitation* como “aproveitamento”, associando-o à ideia de “[...] sugar, apropriar, extrair o máximo do conhecimento interno às organizações”. Ainda segundo esses mesmos autores, a tradução de *exploration* se relaciona à “prospecção”, à “[...] ideia de busca de conhecimento fora dos limites do ambiente específico de trabalho”.

Na literatura existem estudos que apresentam distintas classificações para a aprendizagem, como Slater e Narver (1995) e Gnyawali e Stewart (2003). Um dos tipos de classificação para a aprendizagem organizacional consiste na experimental, que costuma envolver indivíduos ou grupos os quais podem desenvolver ações de experimentar, além do processo de transformação destas em conhecimento organizacional (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999). Para Kolb (1984, p. 38), “[...] a aprendizagem é um processo no qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência”. De acordo com Li, Mobley e Kelley (2013), a teoria da aprendizagem por experiências de Kolb, apresentada em 1984, ainda constitui uma das teorias mais representativas da maneira como os gerentes aprendem a partir das experiências.

Crossan, Lane e White (1999) desenvolveram um modelo de aprendizagem organizacional denominado de 4I's, composto de quatro processos, a intuição, interpretação, integração e institucionalização. Os quatro processos ocorrem em três níveis: a intuição e interpretação a nível dos indivíduos; a integração a nível do grupo e a institucionalização no nível da organização.

3 METODOLOGIA

Tendo como base a questão de pesquisa deste trabalho, foi desenvolvido um estudo

descritivo e a forma de abordagem do problema foi a qualitativa (Cooper & Schindler, 2011). Partindo dos conceitos identificados no referencial teórico, foram definidas as categorias e subcategorias de análise do estudo apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Categorias e subcategorias da pesquisa

Categoria	Práticas de aprendizagem na média gerência
Subcategorias	Principais autores que embasaram a definição
<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem pelas experiências; - Aprendizagem pela <i>exploration</i>; - Aprendizagem pela <i>exploitation</i>; - Aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo; - Aprendizagem pela institucionalização de novas ideias na organização. 	Zahra, 1999; Kolb, 1984; March, 1991; Crossan <i>et al.</i> , 1999; Popadiuk <i>et al.</i> , 2010, 2012; He & Wong, 2004; Gupta, Smith & Shalley, 2006.
Categoria	Arquitetura organizacional pró-empendedorismo
Subcategorias	Principais autores que embasaram a definição
<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional; - Cultura organizacional; - Sistemas de recompensas; - Recursos. 	Ireland <i>et al.</i> , 2009; Covin & Slevin, 1988; Schein, 1984; Christensen, 2012; Hornsby <i>et al.</i> , 2002; Griffin & Moorhead, 2015).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para a etapa de coleta de dados, definiu-se que os sujeitos pesquisados compreenderiam os gestores da média gerência de empresas brasileiras de médio e grande porte do setor de TI desenvolvedoras de *software*. Foram considerados componentes da gerência média os gestores responsáveis por traçarem os planos operacionais que traduzem as estratégias das organizações, liderar equipes, destinar recursos, administrar conflitos, verificar os resultados alcançados, analisar e tomar decisões dentro de sua área de atuação, bem como orientar e facilitar o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes (Leite, 2011). Com isso, salienta-se que os gestores entrevistados não necessariamente ocupam o cargo de média gerência, mas desempenham funções inerentes ao papel de média gerência. O critério escolhido para a classificação das empresas quanto ao porte, número de funcionário, foi o do Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas [SEBRAE].

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Godoy, 2006), guiadas pelo roteiro de entrevista, elaborado com suporte nas categorias e subcategorias previamente definidas para a aprendizagem organizacional e arquitetura organizacional pró-empendedorismo. O roteiro de entrevista é composto de duas partes: (1) dados gerais da empresa e do entrevistado; (2) perguntas sobre as categorias definidas previamente.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro de 2015 à março de 2017. Tiveram a duração média de 40 minutos com gravação em áudio e, após, foram transcritas e lidas e relidas para fins de validação, totalizando 246 páginas (Gaskell, 2015). Sabe-se, contudo, da importância, para a pesquisa qualitativa, da coleta de dados em outras fontes, a fim de possibilitar a triangulação dos dados. Em virtude, no entanto, da indisponibilidade em relação a outros tipos de dados, não foi possível estabelecer comparações e cruzar os dados obtidos com outras fontes.

Foram entrevistados 21 gestores de nove empresas. Buscou-se entrevistar o maior número possível dos gestores, até perceber-se que estava atingida a saturação das categorias (Godoi & Matos, 2010), pois foi identificado o fato de que respostas se tornaram bastante parecidas (Cooper & Schindler, 2011). Conforme conversado com os entrevistados, todas as informações passíveis de permitir a sua identificação, bem como das empresas nas quais exercem as suas funções, seriam omitidas do trabalho com o propósito de reduzir a possibilidade de que isso ocorresse. Com isso, os mesmos foram denominados de Gestor1,

Gestor2,.....,Gestor21. Os cargos ocupados pelos gestores englobam áreas variadas como infraestrutura, desenvolvimento, comercial, projetos, marketing, dentre outras. Seus tempos de permanência nas empresas variam de 1 a mais de 10 anos e suas equipes são compostas por 5 a mais de 50 membros.

A análise dos dados ocorreu em duas etapas - análise descritiva e codificação analítica. Em ambas, utilizou-se o *software* Atlas/TI. Na primeira etapa, que consistiu na análise descritiva, foi utilizada a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011; Minayo, 2014). Nesta etapa foi realizada a codificação, denominada por Bandeira-de-Mello (2010), de codificação aberta, na qual o pesquisador identifica ao longo das entrevistas, os segmentos de dados e estabelece sua relação com os códigos. As subcategorias foram transformadas nos códigos dentro do *software* Atlas/ti e, posteriormente, relacionadas às citações contidas nas entrevistas. Uma vez identificada a categoria, torna-se possível o seu desenvolvimento quanto às suas propriedades e dimensões (Strauss & Corbin, 2008).

Após definidas as categorias e subcategorias e identificadas as propriedades, seguiu-se para a segunda fase da análise dos dados, denominada de codificação analítica, na qual utilizou-se o método das comparações constantes (Bandeira-de-Mello, 2010). Nesta etapa foi investigada a ocorrência das propriedades nas entrevistas realizadas. Para cada propriedade identificada nas categorias analisadas, retornou-se aos dados para verificar como as suas dimensões se comportavam nas citações, além de se observar os aspectos semelhantes das dimensões que mais se repetiam no decorrer destas (Strauss & Corbin, 2008; Bandeira-de-Mello, 2010). Após identificados os aspectos mais recorrentes, estes ensejaram outros códigos, que possibilitaram o retorno ao *software* Atlas/ti e a realização de outra codificação dos trechos das entrevistas. Os códigos mais consistentes em cada categoria foram classificados como as suas manifestações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Práticas de aprendizagem na média gerência

Partindo do referencial teórico sobre aprendizagem organizacional, foram definidas as subcategorias da categoria práticas de aprendizagem na média gerência. Do trabalho realizado em campo pode-se identificar a subcategoria postura do gestor facilitador da aprendizagem.

Finalizada a etapa da análise descritiva, seguiu-se para a codificação analítica. Assim, para a referida categoria, foram definidas as suas propriedades e respectivas dimensões com base no referencial teórico (Strauss & Corbin, 2008) e, também, em variados aspectos que emergiram dos dados no decorrer do processo de análise, que não haviam sido abordados no referencial teórico. Posteriormente, para cada propriedade, verificou-se a maneira como as dimensões se comportavam ao longo das diversas citações, como, por exemplo, alto (+) e baixo (-). Com isso, realizou-se a comparação incidente-incidente, que buscou compreender como as dimensões das propriedades definidas se comportavam nos dados coletados (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2010). O Quadro 2 apresenta as sete propriedades identificadas, bem como as suas dimensões, que demonstram as possíveis variações as quais podem estar presentes nas propriedades.

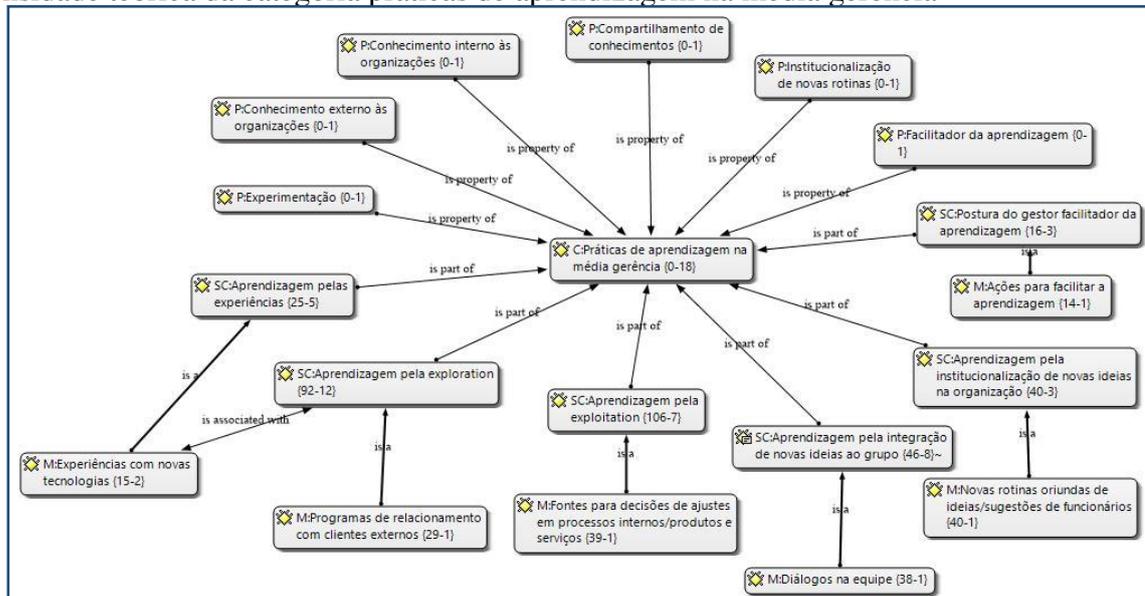
Quadro 2 – Propriedades, conceitos e dimensões da categoria práticas de aprendizagem na média gerência

Prop.	PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM NA MÉDIA GERÊNCIA	
	Conceito	Dimensões
Experimentação	Compreende as ações de experimentar e inclui-se a transformação destas em conhecimento organizacional (Zahra <i>et al.</i> , 1999).	ALTA (+): a aprendizagem decorre de experiências adquiridas pelos funcionários BAIXA (-): a aprendizagem não decorre de experiências adquiridas pelos funcionários.
Conhecimento externo às organizações	Conjunto de rotinas voltadas à a busca do conhecimento fora do contexto das organizações, caracterizadas pela pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, descoberta e inovação (MARCH, 1991; POPADIUK <i>et al.</i> , 2010).	ALTA (+): a aprendizagem se origina do conhecimento obtido fora das organizações BAIXA (-) a aprendizagem se origina do conhecimento obtido dentro das organizações
Conhecimento interno às organizações	Representam os mecanismos para o aproveitamento eficaz do conhecimento interno às organizações, que podem servir como base para as novas decisões (MARCH, 1991; POPADIUK <i>et al.</i> , 2010).	ALTO (+) o aproveitamento do conhecimento interno implica em aprendizagem BAIXO (-) o aproveitamento do conhecimento interno não implica em aprendizagem
Compartilhamento de conhecimentos	Conjunto de mecanismos para o desenvolvimento de compreensão compartilhada entre os indivíduos, seguido da coordenação de ação coletiva (CROSSAN <i>et al.</i> , 1999).	ALTA (+): os mecanismos de compartilhamento de conhecimentos resultam em aprendizagem BAIXA (-): os mecanismos de compartilhamento de conhecimentos não resultam em aprendizagem
Institucionalização de novas rotinas	Ocorre quando a aprendizagem dos indivíduos ou grupos é incorporada ao dia-a-dia da organização, por meio de normas, estruturas, sistemas, manuais, estratégias (CROSSAN <i>et al.</i> , 1999).	ALTA (+): a aprendizagem é institucionalizada por meio de novas rotinas organizacionais BAIXA (-) a aprendizagem não é institucionalizada por meio de novas rotinas organizacionais
Facilitador da aprendizagem	Relaciona-se à maneira como o gestor percebe e se comporta quanto ações voltadas à aprendizagem em sua equipe.	ALTO (+) as ações dos gestores facilitam a aprendizagem BAIXO (-) as ações dos gestores não facilitam a aprendizagem

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após obtidos os incidentes, foram realizadas as comparações constantes. Com isso, foram identificados aspectos que se repetiam ao longo das entrevistas, posteriormente agrupados em torno de um mesmo código. Um código que se repetiu diversas vezes nos dados foi considerado uma manifestação (Viana, Barros Neto & Añez, 2014). Assim, as comparações constantes realizadas entre os incidentes obtidos nos dados revelaram seis manifestações da categoria práticas de aprendizagem na média gerência. As propriedades (P) da categoria práticas de aprendizagem na média gerência (C), suas subcategorias (SC), as manifestações e graus de fundamentação empírica (*groundedness*) e densidade teórica (*density*) (M) são apresentados na Figura 1.

Figura 1. Representação gráfica das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria práticas de aprendizagem na média gerência



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As práticas de aprendizagem desenvolvidas pela média gerência englobam aspectos que possibilitam o aproveitamento, compartilhamento e institucionalização dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários. A manifestação experiência com novas tecnologias diz respeito a aprendizagem adquirida pelos funcionários com apoio nas experiências, originando-se fora do contexto das organizações. As ações de experimentação demonstram que o acesso dos funcionários às experiências com tecnologias recentes pode ser transformado em conhecimentos para que adquiram a capacidade de desenvolver e identificar novos projetos, produtos e serviços, que parece relacionar-se à aprendizagem pela *exploration* (March, 1991; Popadiuk, 2010).

A manifestação denominada de programas de relacionamento com clientes externos se caracteriza como fonte permanente de aprendizagem sobre os aspectos positivos e negativos dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações, bem como fonte de identificação de novas demandas do mercado ainda não atendidas e que pode revelar novas oportunidades. Referida manifestação representa a obtenção dos conhecimentos fora do contexto das organizações, parecendo também relacionada a aprendizagem pela *exploration* (March, 1991; Popadiuk, 2010).

No que diz respeito à manifestação fontes de decisões para ajustes em processos internos/produtos e serviços, constituem o resultado da aprendizagem pela *exploitation*, decorrente do aproveitamento do conhecimento interno às organizações (March, 1991; Popadiuk, 2010). Assim, pode-se perceber a coexistência de práticas de aprendizagem de *exploration* e de *exploitation*, de acordo com o pensamento de Silveira-Martins e Rosseto (2014), denominando-as de organizações ambidestras, que são capazes de desenvolver novos produtos/serviços e aperfeiçoar continuamente os produtos em curso, simultaneamente. Esses achados também corroboram os de Lytinen, Gregory e Youngjin (2010), que identificaram a existência de rotinas de aprendizagem relacionadas, tanto com a *exploration* quanto com a *exploitation* em organizações desenvolvedoras de *software*, classificando-as como ambidestridade paralela.

A manifestação denominada de novas rotinas oriundas de ideias e/ou sugestões dos funcionários diz respeito às rotinas que tiveram como base experiências pessoais e conhecimento adquirido previamente pelos funcionários, que podem expor e compartilhar as

suas ideias, institucionalizadas no cotidiano das equipes, posteriormente. As práticas de aprendizagem desenvolvidas pelos gestores também se caracterizam pelo compartilhamento de conhecimentos, obtido por meio dos diálogos na equipe. A manifestação chamada de diálogos na equipe engloba situações em que os gestores dialogam com as equipes ou com membros individualmente. Essa prática parece estar mais relacionada com um dos modos de ocorrência da aprendizagem nas organizações, proposto por Slater e Narver (1995) e Gnyawali e Stewart (2003), que enfatizam a importância do compartilhamento de ações e informações entre pessoas ou áreas da organização, resultantes da interação destes para a aprendizagem. Existem evidências de que os diálogos em equipe embasam a tomada de decisões conjuntas, que é, segundo Flores, Zheng, Rau e Thomas (2012), uma das dimensões da cultura que tem maior influência na aprendizagem e demonstra, portanto, a contribuição desta prática para a cultura organizacional, que representa um dos elementos da arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

A manifestação denominada de postura dos gestores facilitadores da aprendizagem contribui para o desenvolvimento das práticas, o que corrobora as ideias, de Slater e Narver (1995), de que a liderança facilitadora é um dos componentes críticos para a aprendizagem organizacional. De maneira semelhante, também corrobora os achados de Flores *et al.* (2012), de que a liderança corresponde a uma outra dimensão da cultura com maior influência na aprendizagem, demonstrando também, a contribuição desta prática para a cultura organizacional.

Com isso, percebe-se que as práticas de aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo e postura do gestor facilitador da aprendizagem contribuem com a cultura organizacional, que constitui um dos elementos da arquitetura organizacional pró-empendedorismo. Diante do exposto, chega-se as seguintes proposições:

Proposição 1: As práticas de aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo influenciam positivamente na cultura, relacionada a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

Proposição 2: As práticas de aprendizagem pela postura do gestor facilitador da aprendizagem influenciam positivamente na cultura, relacionada a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

4.2 Arquitetura organizacional pró-empendedorismo

A categoria arquitetura organizacional pró-empendedorismo engloba os aspectos do ambiente interno das organizações capazes de impulsionar nos indivíduos o comportamento voltado ao empreendedorismo, representados pela estrutura organizacional, cultura, sistemas de recompensas e recursos.

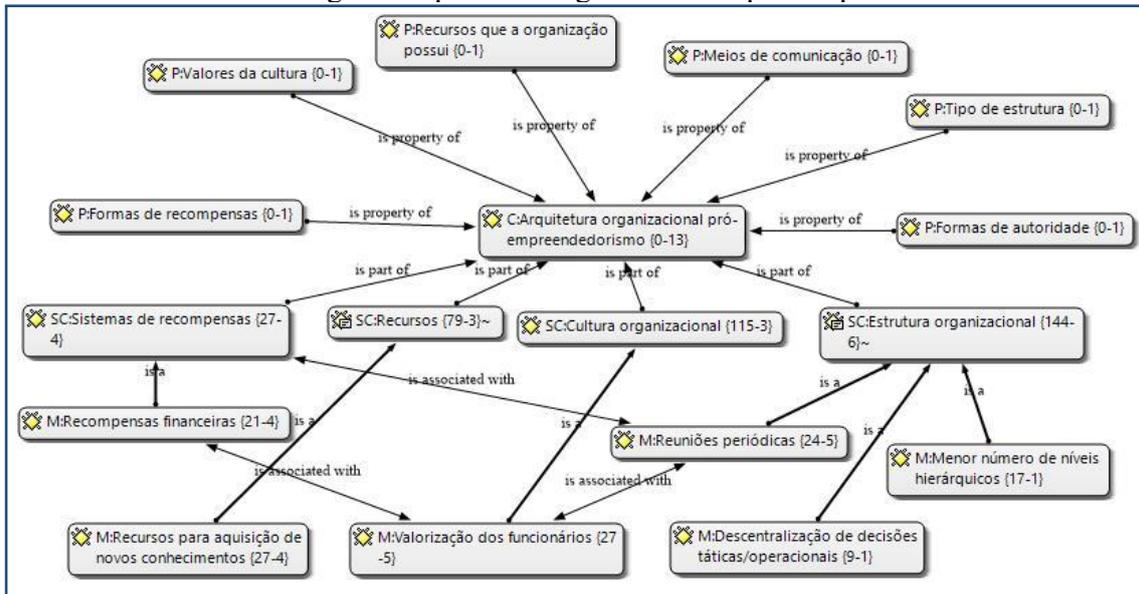
Na sequência, também com base no referencial teórico, foram definidas seis propriedades para a categoria arquitetura organizacional pró-empendedorismo. No Quadro 3, são apresentadas as seis propriedades da referida categoria, bem como as suas respectivas dimensões. Após as comparações constantes realizadas entre os incidentes obtidos nos dados coletados, emergiram seis manifestações, expressas na figura 2, juntamente com as propriedades (P), subcategorias (SC), graus de fundamentação empírica (*groundedness*) e densidade teórica (*density*).

Quadro 3 – Propriedades, conceitos e dimensões da categoria arquitetura organizacional pró-empendedorismo

Prop.	ARQUITETURA ORGANIZACIONAL PRÓ-EMPREENDEDORISMO	
	Conceito	Dimensões
Tipo de estrutura	Classifica-se em orgânica, caracterizada pela descentralização da tomada de decisão, pouca formalidade, poucos níveis de controle; e mecanicista, com a padronização dos processos de trabalho, formalização, hierarquia gerencial (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010; SILVA, 2008; COVIN; SLEVIN, 1988).	ALTA (+): a organização possui estrutura com número maior de níveis hierárquicos BAIXA (-): a organização possui estrutura com número menor de níveis hierárquicos
Formas de autoridade	Pode ser centralizada, com concentração da tomada de decisão na alta gerência, menor número de níveis hierárquicos e uniformidade e descentralizada, como o poder de decisão distribuído pela empresa, maior número de níveis hierárquicos (ACADEMIA PEARSON, 2011).	FORTE (+): orientação para centralização de decisões táticas e operacionais FRACA (-) orientação para descentralização de decisões táticas e operacionais
Comunicação pessoal	Canais de comunicação que tornam possibilitam que o conhecimento, a experiência e a inventividade dos funcionários sejam externalizados e levados em consideração (BRUNING; RASO, DE PAULA, 2015).	ALTA (+) canais de comunicação que proporcionam uma troca maior de conhecimentos e experiências BAIXA (-) canais de comunicação que proporcionam pouca troca de conhecimentos e experiências
Valores da cultura	Os valores da cultura podem favorecer nos funcionários o engajamento em atividades voltadas à identificação de novas oportunidades, criatividade e busca de novas soluções (DORNELAS, 2015).	ALTA (+): forte orientação para valorização dos funcionários BAIXA (-): fraca orientação para valorização dos funcionários
Recursos que a organização possui	São os fatores que contribuem para que uma organização desenvolva suas atividades e incluem pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, informação, relacionamento com fornecedores, dentre outros (Christensen, 2012).	ALTA (+): presença de recursos que possibilitam a aquisição de novos conhecimentos BAIXA (-) ausência de recursos que possibilitam a aquisição de novos conhecimentos
Formas de recompensas	Engloba as recompensas financeiras, de reconhecimento e para suporte a novas ideias, que compensam os funcionários em troca de contribuições à organização (Griffin; Moorhead, 2015).	MUITAS (+): Muitas recompensas financeiras POUCAS (+): poucas recompensas financeiras

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 2. Representação gráfica das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria arquitetura organizacional pró-empresendedorismo



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De maneira geral, pode-se perceber a busca das organizações por terem estruturas mais “enxutas” e horizontalizadas, facilitando a aproximação entre os gestores e a diretoria, caracterizadas por certa ausência de formalidade nas relações que se estabelecem, seja entre os gestores e seus superiores ou com as suas equipes. Isso também influencia uma tendência maior para a descentralização da tomada das decisões relacionadas aos limites de autonomia de cada gestor, as decisões táticas e operacionais, enquanto as decisões estratégicas são centralizadas na direção. Essas manifestações remetem aos aspectos elencados para estruturas caracterizadas por sua organicidade, apontadas em Robbins, Judge e Sobral (2010) como aquelas que utilizam menos procedimentos formais no processo decisório e possuem vários tomadores de decisão. Sob essa mesma óptica, também, corroboram as ideias de Covin e Slevin (1988) de que, nas estruturas orgânicas, há a prevalência de poucos níveis de controle e ínfima formalidade. Além disso, esses achados permitem inferir que os gestores se inserem em estruturas em que existe a tendência maior para a organicidade, aspecto importante para o empreendedorismo corporativo, pois, conforme Covin e Slevin (1988), as estruturas orgânicas são as que mais se aproximam do desenvolvimento de atividades empreendedoras, pois permitem às organizações flexibilidade e rapidez maiores na resposta às ações dos concorrentes.

O mecanismo de comunicação que prevalece coincide com reuniões periódicas, que funcionam como um instrumento para o gestor transmitir objetivos e metas a serem cumpridos, alinhar as decisões e acompanhar periodicamente os projetos ou atividades que deverão ser desempenhadas pelas equipes, caracterizadas pelo uso de metodologias ágeis. Por outro lado, também permitem que os membros da equipe exponham o andamento das atividades, problemas, sugestões de melhoria ou novos *insights* e compartilhem os conhecimentos e experiências obtidos com os gestores e entre si, resultando ou não em novos direcionamentos para as atividades. Assim, as reuniões periódicas representam um mecanismo de informações descendentes e ascendentes, no qual se pode perceber a aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo (Crossan *et al.*, 1999).

As reuniões também servem para o *feedback*, embasado por indicadores que monitoram o desempenho individual, por projeto/atividade ou por setor. Existem relatos do

uso das avaliações de desempenho para o acompanhamento das equipes. O *feedback* é importante para o direcionamento correto dos funcionários em relação ao atingimento dos objetivos, e representa um dos aspectos de um sistema de recompensas eficaz (Hornsby *et al.*, 2002). Os sistemas de recompensas caracterizam-se pela predominância das recompensas financeiras, porém com foco em bônus para aquisição de conhecimentos, seja por meio de cursos de aperfeiçoamento ou para a obtenção de certificações. Os novos conhecimentos proporcionam a variação e descobertas, englobando a busca de conhecimentos fora da organização e relacionando-se à aprendizagem pela *exploration* (March, 1991; Popadiuk *et al.*, 2012). Com isso, percebe-se a contribuição da aprendizagem pela *exploration* com os sistemas de recompensas.

Existe uma valorização dos funcionários que embasa os princípios e valores fundamentais da cultura das organizações, por meio de ferramentas, atitudes ou ações realizadas pelos gestores no intuito de viabilizar o desenvolvimento constante e comprometimento dos membros das equipes com os objetivos. Esta manifestação da categoria arquitetura organizacional pró-empendedorismo está de acordo com a manifestação recompensas financeiras, que, conforme citado anteriormente, está voltada ao desenvolvimento dos funcionários por meio da aquisição de conhecimentos. Também está relacionada à comunicação pautada em reuniões periódicas que permitem a troca de informações e o *feedback* sobre os desempenhos individuais, que pode permitir que os funcionários se achem valorizados nesse processo.

A manifestação recursos para aquisição de novos conhecimentos se relaciona à aprendizagem pela *exploration* (March, 1991). Considerando que os recursos podem determinar o que uma organização pode ou não fazer e se relacionam a diversos fatores (Christensen, 2012), os gestores utilizam ferramentas, principalmente de tecnologia da informação, com destaque para aquelas voltadas à aquisição de conhecimentos, como os treinamentos sobre novas tecnologias e áreas de pesquisa para o estudo e geração de conteúdo para outras áreas da organização.

Com efeito, se percebe que as práticas de aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo contribuem com os mecanismos de comunicação, que representa um dos elementos da arquitetura organizacional pró-empendedorismo. Também se observa que as práticas de aprendizagem pela *exploration* contribuem com os elementos sistemas de recompensas e recursos. Diante do exposto, chega-se as seguintes proposições:

Proposição 3: As práticas de aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo influenciam positivamente nos mecanismos de comunicação, relacionado a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

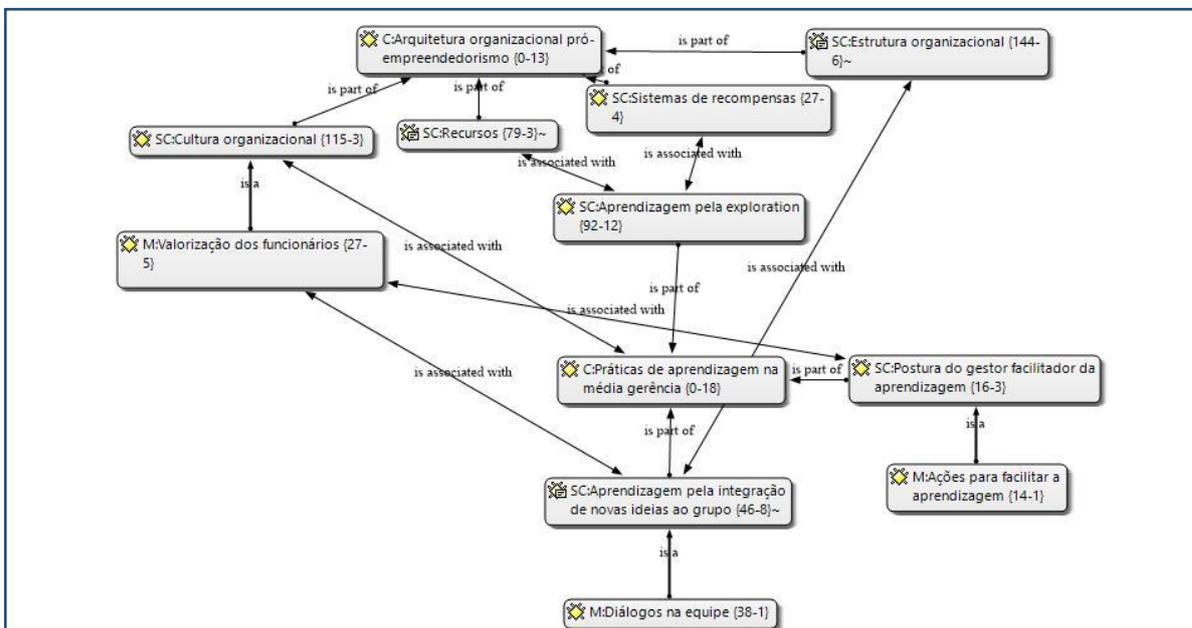
Proposição 4: As práticas de aprendizagem pela *exploration* influenciam positivamente nos sistemas de recompensas, relacionado a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

Proposição 5: As práticas de aprendizagem pela *exploration* influenciam positivamente nos recursos, relacionado a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

4.3 Modelo Teórico da Contribuição das Práticas de Aprendizagem na Média Gerência para a Arquitetura Organizacional Pró-Empendedorismo

A arquitetura organizacional pró-empendedorismo caracteriza-se por aspectos que podem ser influenciados pelas práticas de aprendizagem desenvolvidas pela média gerência, conforme está na Figura 3.

Figura 3. Representação gráfica da fundamentação teórica e empírica da contribuição das práticas de aprendizagem na média gerência para a arquitetura organizacional pró-empendedorismo



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante do exposto, no Quadro 4, propõe-se um modelo teórico, que resume a contribuição das práticas de aprendizagem na média gerência para a arquitetura organizacional pró-empendedorismo.

Quadro 4 – Proposição de modelo teórico da contribuição das práticas de aprendizagem na média gerência para a arquitetura organizacional pró-empendedorismo

Prática de aprendizagem	Manifestação	Arquitetura organizacional
Pela integração de novas ideias ao grupo	Diálogos em equipe	Cultura
	Reuniões periódicas	Comunicação
Postura do gestor facilitador de aprendizagem	Ações para facilitar a aprendizagem	Cultura
Pela <i>exploration</i>	Programa de relacionamento com clientes externos	Recursos
	Experiências com novas tecnologias	Sistemas de recompensas

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à Proposição 1, a aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo, caracterizada pela existência de mecanismos que permitem o compartilhamento dos conhecimentos e a interação entre os gestores e suas equipes, denominados de diálogos na equipe, pode promover a valorização dos funcionários, relacionada à cultura das organizações. Na Proposição 2, observa-se a contribuição da prática denominada de postura do gestor facilitador da aprendizagem, que compreende as ações dos gestores no sentido de motivar os membros de suas equipes a buscarem novos aprendizados, com a existência de diálogos constantes, no sentido de proporcionar a valorização dos funcionários, também relacionada à cultura. A aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo também se relaciona à Proposição 3, que pode contribuir com o mecanismo de comunicação denominado de reuniões periódicas, referente à estrutura organizacional.

A Proposição 4, representada pela aprendizagem pela *exploration*, que enfatiza a busca pelos conhecimentos fora dos limites das organizações, pode contribuir com os sistemas de recompensas para que sejam adquiridos conhecimentos, de forma a possibilitar que as organizações possam desenvolver novos produtos, serviços ou projetos. De maneira semelhante, a Proposição 5 também se refere à contribuição da aprendizagem pela *exploration* para os recursos, que pode possibilitar a aquisição de novos conhecimentos.

5 CONCLUSÃO

Nessa pesquisa foi investigada como as práticas de aprendizagem desenvolvidas pela média gerência podem contribuir com a arquitetura organizacional pró-empendedorismo. A partir do referencial teórico, foram definidas duas categorias-chave que compreendem as práticas de aprendizagem na média gerência e a arquitetura organizacional pró-empendedorismo, embasada no modelo de ECE proposto por Ireland *et al.* (2009).

Nesse sentido, esse artigo contribui para o avanço do conhecimento no campo dos estudos sobre empreendedorismo corporativo, da seguinte maneira: em primeiro lugar, quanto à arquitetura organizacional, identificou-se que prevalece uma dicotomia quanto ao tipo de orientação para organicidade ou mecanicidade na estrutura organizacional, enquanto a tomada de decisão resulta do alinhamento entre os gestores e a direção das organizações. As relações entre os gestores e suas equipes são caracterizadas pela ausência de regras que estabelecem padrões de elevada formalidade, auxiliadas pela comunicação eletrônica e contato pessoal. A cultura das organizações é pautada em valores relacionados ao constante compromisso com os clientes externos e valorização dos funcionários, além de valores que buscam criar uma atmosfera propícia ao surgimento de ideias, capacidade de responder às mudanças, comprometimento com a inovação e busca de conhecimentos.

Ainda quanto à arquitetura organizacional, os recursos disponibilizados se voltam para que mais conhecimentos possam ser adquiridos e que os saberes em curso possam ser aproveitados, revelando o empenho dos gestores de proporcionarem meios para a utilização mais adequada das informações, o que pode viabilizar o surgimento de ideias. Os recursos estão aliados aos sistemas de recompensas, que também propiciam a obtenção de conhecimentos, além das recompensas de reconhecimento, condizentes com o valor da cultura relacionado à valorização dos funcionários.

Em segundo lugar, quanto às práticas de aprendizagem, verificou-se a importância da postura dos gestores como facilitadores da aprendizagem, ao estimularem em suas equipes a aprendizagem com ações e atitudes voltadas para a abertura quanto aos novos aprendizados. Além disso, a aprendizagem que pode ser transformada em conhecimentos decorrentes das experiências adquiridas, habilita o desenvolvimento de novos projetos, práticas de gestão e produtos e/ou serviços, juntamente com a existência de rotinas voltadas a coleta e organização do conhecimento obtido fora do ambiente interno das organizações, as quais auxiliam os gestores e funcionários na identificação de mudanças e tomada de decisões.

Existem também rotinas para o registro formal do conhecimento produzido internamente, que orientam os gestores quanto à tomada de decisões sobre melhorias em processos, projetos, produtos e serviços, bem como quanto a novos produtos, serviços ou áreas, que possibilitem o atingimento de resultados adequados. As práticas de aprendizagem relacionadas à aprendizagem pela integração de novas ideias ao grupo proporcionam, por meio do compartilhamento dos conhecimentos, melhor compreensão das opções mais adequadas, avaliação mais eficaz dos problemas e sugestões de melhoria, conduzindo os gestores a um processo de tomada de decisões conjuntas com suas equipes. Por fim, encontram-se, também, práticas de aprendizagem que dão origem a ideias e sugestões, as

quais são institucionalizadas nas organizações e resultam em transformações nos processos e rotinas de trabalho.

Em terceiro lugar, o artigo apresenta outra contribuição ao identificar quais práticas de aprendizagem podem contribuir para o desenvolvimento de uma arquitetura mais propícia ao empreendedorismo corporativo, oriundo do processo de análise dos dados coletados nas empresas desenvolvedoras de *software*, que propiciou a elaboração das proposições apresentadas. Conforme mencionado, foram identificadas práticas que podem influenciar diretamente alguns aspectos da arquitetura organizacional, permitindo que a contribuição perpassasse pela análise da maneira como cada prática identificada pode influenciar nos aspectos da arquitetura organizacional analisados.

Como principal limitação do trabalho, pode ser apontada a utilização de apenas uma técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, em detrimento de outras, como leitura de documentos e observação. Com isso, pode-se elaborar sugestões de pesquisas a serem realizadas, que inclui a análise desse fenômeno na perspectiva de outros níveis organizacionais, como a alta gerência, de como diretores ou presidentes percebem os aspectos relacionados ao empreendedorismo corporativo. Outra sugestão para pesquisas futuras compreende a investigação das práticas na perspectiva dos membros das equipes dos gestores, que possibilitaria o enriquecimento das análises por meio do cruzamento dos dados. Também poderiam ser investigados gestores de empresas de outros setores de atividade, o que permitiria realizar estudos comparativos.

REFERÊNCIAS

- ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. (2016). *Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2016*. São Paulo: ABES.
- ACADEMIA PEARSON. (2011). *OSM: uma visão contemporânea*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Bandeira-de-Mello, R. Softwares em pesquisa qualitativa. (2010). In C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Mello & A. B. Silva (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R. & CUNHA, C. J. C. de A (2010). Grounded Theory. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chain's Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45, 766-801.
- BRUNING, C.; RASO, C. C. M & DE PAULA, A. (2015). *Comportamento organizacional e intraempreendedorismo* [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- Coordenação de Indústria (2016). *PINTEC – PESQUISA DE INOVAÇÃO: 2014/IBGE*. Rio de Janeiro: IBGE.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Christensen, C. M. (2012). *O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- DORNELAS, J. C. A. (2015). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: LTC.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.
- Gaskell, G. (2015). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W. & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gnyawali, D. R., & Stewart, A. C. (2003). A Contingency Perspective on Organizational Learning: Integrating Environmental Context, Organizational Learning Processes, and Types of Learning. *Management Learning*, 34(1), 63-89.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In A. Barbosa da Silva, C. K. Godoi & R. Bandeira-de-Mello. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In A. Barbosa da Silva, C. K. Godoi & R. Bandeira-de-Mello. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2015). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration e exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- HE, Z.-L.; Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Recuperado em 4 março 2015, de <http://academic.regis.edu/ed205/kolb.pdf>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 1-17.

- Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Leite, I. C. B. V. (2011). O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In C. S. Antonello *et al.* *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- LI, M., Mobley, W. H., & Kelley, A. (2013). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An investigation of the Moderating Role of experiential Learning Style. *Academy of Management Learning and Education*, 12(1), 32-50.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyytinen, K.; Gregory, R., & Youngjin, Y. (2010). Learning routines and disruptive technological change. Hyper-learning in seven software development organizations during internet adoption. *Information Technology & People*, 23(2), 165-192.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Popadiuk, Sílvio. (2010). Escala de Orientação para *Exploration-Exploitation* do Conhecimento em Empresas Brasileiras. *Anais da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Popadiuk, S., Franklin, M. A., Vidal, P. G., Miguel, L. A. P., & Prieto, V. C. (2012). *Exploitation e Exploration* do conhecimento organizacional: Uma Análise em Empresas Brasileiras. *Espacios*, 33(7).
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Critérios de Classificação de Empresas: MEI – ME – EPP*. Recuperado em 2 de junho de 2016, de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.
- Silveira-Martins, E., & Rossetto, C. R. (2014). Ambidestria organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. *Revista Gestão Organizacional*, 7(2), 15-29.
- Slater, St. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Viana, F. L. E.; Barros Neto, J. de P. & Añez, M. E. M. (2014). Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. *Gestão & Produção*, 21(4), 836-852.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727-735.
- Zahra, S. A.; Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 169-189.