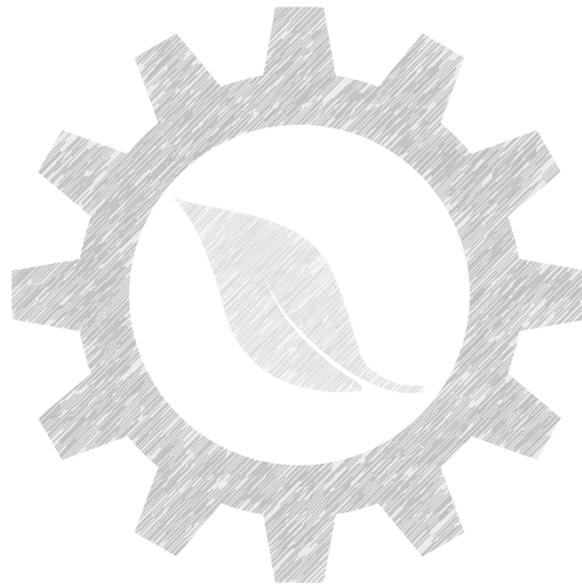




# SUSTENTABILIDADE E ESPÍRITO INTRA- EMPREENDEDOR - BOAS PRÁTICAS E ANÁLISE DE LACUNAS EM PORTUGAL

## RELATÓRIO NACIONAL



**Project No. 2020-1-IS01-KA204-065831**

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a opinião do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.

## **PREFÁCIO**

A segunda etapa da implementação do Produto Final IO1 do projeto SINTRA 'Boas Práticas e Análise de Lacunas' consiste em examinar as práticas relevantes no campo do espírito intra-empendedor relacionado com a sustentabilidade nas organizações, bem como as lacunas existentes nos ambientes organizacionais e nas competências e mentalidades intra-empendedoras dos empregados/empregadores. Isto, juntamente com o estudo dos contextos nacionais e sectoriais para o desenvolvimento da sustentabilidade ambiental, social e económica, conduzida na fase anterior da implementação do Produto Final IO1, servirá o propósito de preencher uma lacuna no mapeamento sistemático das necessidades de formação em matéria de sustentabilidade relacionadas com o intra-empendedorismo dos empregados e empregadores nos países parceiros.

Este Relatório Nacional apresenta os resultados tanto de questionários estruturados como de entrevistas realizadas nas organizações participantes em Portugal, destinadas a estudar como o apoio ao desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empendedora entre empregados e empregadores nas organizações pode levar à introdução de práticas, processos e prioridades centradas na sustentabilidade dentro das mesmas. Os resultados apresentados neste Relatório juntamente com os contidos nos Relatórios Nacionais, preparados para os outros 5 países parceiros do projeto SINTRA, serão compilados num Relatório Síntese, que resumirá os resultados dos inquéritos e entrevistas realizados, numa perspetiva transnacional e servirá de base para a elaboração de uma metodologia e conteúdos de formação para o desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empendedora nos empregadores e empregados em organizações para o apoio à sustentabilidade ambiental / social / económica (IO2 - 'Material e conteúdos de Formação do Projeto SINTRA').

O Relatório Nacional segue a estrutura genérica, proposta pelo líder do IO1 - Tora Consult (P6), a fim de permitir a comparabilidade das informações e resultados relatados nos países parceiros do SINTRA, e inclui os capítulos seguintes:

- Capítulo 1. Práticas existentes no domínio do intra-empendedorismo orientado para a sustentabilidade em Portugal - análise dos resultados dos inquéritos;
- Capítulo 2. Sustentabilidade através do INTRA-empendedorismo em Portugal - resultados de entrevistas e respetivas histórias de sucesso.

A Dialogue Diversity, Lda. gostaria de agradecer a cooperação de Ana Ribeiro, Nuno Maia, Maria Maia, Carlos Alves, Filipa Oliveira, Ana Figueiredo (HFA), Paula Seabra, Inês Vilarinho, Luis Carlos (UA) e João Gama, Paula Santos, Fátima Dias (CARGIL) que contribuíram para este relatório.

*Dialogue Diversity, Lda., janeiro 2021*

## ÍNDICE

RESUMO .....	5
INTRODUÇÃO .....	6
CAPÍTULO 1. PRÁTICAS EXISTENTES NO DOMÍNIO DO ESPÍRITO INTRA-EMPREENDEDOR ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE EM PORTUGAL- ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS .....	8
<b>1.1. Resultados do inquérito aos empregados</b> .....	8
1.1.1. Características pessoais dos participantes no inquérito .....	8
<b>1.1.2. Características da Organização do Entrevistado</b> .....	8
<b>1.1.3. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE</b>	9
<b>1.1.4. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO</b> .....	11
1.2. Questionário SINTRA - Empregadores.....	12
<b>1.2.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO</b> .....	12
<b>1.2.2. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE</b> .....	12
<b>1.2.3. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E QUAL A PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO</b> .....	17
CAPÍTULO 2. SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DO INTRA EMPREENDEDORISMO PORTUGAL - RESULTADOS DE ENTREVISTAS APROFUNDADAS DE HISTÓRIAS DE SUCESSO .....	18
<b>2.1. Conclusões das entrevistas dos funcionários</b> .....	18
1.1.1. Características pessoais dos participantes no inquérito.....	18
<b>2.1.3. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE</b> .....	19
<b>2.2. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SINTRA PARA APLICAR A EMPREGADORES</b> .....	23
<b>2.2.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO</b> .....	23
<b>2.2.2. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE</b> .....	23
COMENTÁRIOS FINAIS.....	26
Implicações destas descobertas para o SINTRA (IO2) - Material e Serviços de Formação Inovadores ..	27
Plataforma e-Learning (IO3) .....	27
ANEXOS.....	28

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<b>Anexo A. Resultados do inquérito SINTRA de análise de lacunas .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo B. Indicadores do inquérito SINTRA.....</b>	<b>33</b>
<b>Anexo C. Questionários do inquérito SINTRA (PT) .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo D. Guião entrevistas (PT) .....</b>	<b>51</b>

## RESUMO

O estudo desenvolvido em Portugal, sobre as práticas intra-empendedoras, demonstrou ser um tema pertinente, atual e desafiante, enquanto vetor de apoio à sustentabilidade das organizações, tanto para os trabalhadores como para os empregados.

Dos *inquéritos* que constituíram a nossa amostra - 40 empregados e 10 empregadores - é de notar que os inquiridos mostram grande preocupação com ações de sustentabilidade, enquanto tópico e preocupação nas ações do dia-a-dia. A eficiência das organizações está a considerar cada vez mais o desperdício e a reutilização como uma das práticas mais importantes para o desempenho e a sustentabilidade das organizações.

Nas *entrevistas* realizadas - 9 aos empregadores e empregados - existe, também, um consenso entre todos os entrevistados, de que o tema da sustentabilidade é uma prioridade das organizações. A sustentabilidade e a competitividade das instituições passam, cada vez mais, por uma preocupação das pessoas, do universo das organizações. Nesse sentido, é necessário a implementação de práticas integradoras das competências, dos saberes e do conhecimento de todos os colaboradores e que estes possam, também, contribuir para a análise das disfunções e/ou problemas e partilhar sugestões de melhorias.

Os questionários e o guião de entrevistas constituíram um instrumento válido para captar a perceção do tema em análise.

Avaliar as diferenças entre os empregadores e os empregados constitui a pedra base da perceção deste estudo. No entanto, a principal nota é que ambos os grupos têm uma preocupação e vontade de ação para todo o tipo de práticas que respeitem a saúde do planeta, seja na dimensão Económica (reaproveitamento e eliminação de desperdícios), Ambiental (diminuição dos impactos nos eco-sistemas, minimizando a exploração de matérias primas naturais, substituindo-as por subprodutos reaproveitados) ou Social (onde todos são atores ativos, por exemplo, no processo de reciclagem e na integração de novas práticas de ação social que conduzem ao bem-estar).

## **INTRODUÇÃO**

O conjunto da nossa amostra – 40 empregados e 10 empregadores – foi o resultado de um processo de auscultação a várias organizações, através de conhecimentos pessoais e profissionais e contactos vários, sobre a respetiva pertinência na participação neste estudo, que resultou em 10 instituições, do setor público e privado, com especial incidência na educação e na produção. Participaram na resposta aos questionários o total de 10 empregadores e 40 empregados.

A escolha das organizações selecionadas para o estudo teve, em comum, as preocupações existentes atualmente sobre as práticas da sustentabilidade. Este trajeto nasceu de conversas aleatórias com alguns empresários e investigadores conhecidos.

Quisemos saber como as pessoas de uma mesma organização entendiam as respetivas práticas de sustentabilidade (ambiental, económica e social) e qual a responsabilidade atribuída às competências intra-empresárias dos colaboradores, sejam eles empregadores ou empregados, na implementação dessas práticas.

Relativamente às entrevistas, as 3 organizações selecionadas constituíam bons estudos de caso sobre a temática. Para os 3 empresários e 6 colaboradores entrevistados, o principal desafio foi relatar as experiências nas suas áreas / organizações que comandam e/ou onde trabalham, em termos das práticas da sustentabilidade. Todos, sem exceção, tornaram claro que o primeiro passo neste processo é dar “voz” às pessoas que, na prática, sentem os desafios do seu trabalho e dar-lhes a oportunidade de proporem soluções ajustadas à respetiva realidade.

As experiências relatadas refletem este princípio.

Na Universidade de Aveiro (UA), as pessoas entrevistadas pertencem a um grupo de investigação cujo principal desafio é fazer com que empresas/atividades económicas façam o aproveitamento dos seus desperdícios, transformando-os em matérias primas ou produtos semiacabados de outras indústrias.

A HFA, empresa de industrial da área da produção de componentes eletrónicas, é muito dinâmica com uma cultura de abertura e confiança nas pessoas, onde a “porta aberta” dos gabinetes dos empresários/gerentes constitui um veículo para receber as ideias das pessoas. Existe abertura para a proposta de alterações, por parte de todos, através de ideias que tenham impacto nas práticas das pessoas. Sempre que as ideias de melhoria de práticas na organização, em qualquer setor, funcionam, existe a preocupação de premiar as pessoas que contribuíram com as mesmas.

Na CARGILL (Portugal) é uma empresa multinacional ligada à produção de alimentos para animais, que opera em Portugal. Várias ações desenvolvidas nas suas unidades de produção, tiveram como principal propósito auscultar as pessoas para proporem melhorias que tornassem a empresa mais competitiva. O grupo de manutenção elétrica é disso um exemplo. Foram os trabalhadores desta área que perceberam que a empresa estava a gastar muita energia e propuseram um plano

***SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional***

para melhorar a eficiência das máquinas e melhorar o aproveitamento das mesmas. Quanto ao planeamento, que era uma ação ad-doc de cada unidade industrial em Portugal, deu origem ao planeamento integrado das unidades fabris, como forma de aproveitarem sinergias.

No Capítulo 1, apresentamos os resultados da nossa amostra que constituiu as práticas no domínio do espírito intra-empendedor orientado para a sustentabilidade, em Portugal. No capítulo 2, são apresentadas as entrevistas que foram realizadas no âmbito deste projeto. Seguem-se as conclusões.

Nos anexos, apresentamos a síntese os dados que foram recolhidos no nosso estudo.



## **CAPÍTULO 1. PRÁTICAS EXISTENTES NO DOMÍNIO DO ESPÍRITO INTRA-EMPREENDEDOR ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE EM PORTUGAL- ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS**

Segundo o questionário base do projeto SINTRA, apresentamos os dados recolhidos da nossa amostra.

### **1.1. Resultados do inquérito aos empregados**

Nesta parte apresentamos os resultados sócio métricos dos respondentes às perguntas do questionário que foram passados aos respondentes.

#### **1.1.1. Características pessoais dos participantes no inquérito**

##### *País, Género, Idade (I.1, I.2, I.3).*

À pergunta I.1 todos os participantes (40) responderam Portugal. O questionário foi respondido por 25 mulheres, o que corresponde a uma percentagem de 62,5%, e por 15 homens, correspondente a 37,5%. A maioria dos participantes (13 - 32,5%) tem a idade compreendida entre os 40-49, seguindo-se de participantes com idade entre os 30-39 anos (10 – 25%) e 50-59 (9 – 22,5%). Dois participantes tinham (5%) a idade superior a 60 anos e apenas 1 (2,5%) com idade entre os 20-29.

##### *Escolaridade (I.4).*

A maioria dos participantes deste questionário têm o nível universitário (21), 12 têm uma pós-graduação, 6 o Ensino secundário e apenas 1 participante tem o Ensino e Formação Profissional.

##### *Cargo na organização (I.5).*

35% (14 participantes) trabalham como managers, 9 (17,5%) como diretores, 7(15%) como técnicos, 3 (7,5%) como assistentes, 3 (7,5%) administrativos, 3 (7,5%) professores, 2 (5%) investigadores, 1 (2,5%) consultor e 1 (2,5%) psicólogo.

#### **1.1.2. Características da Organização do Entrevistado**

##### *Setor de atividade (II.1).*

A Educação é o setor de atividade da maioria dos participantes (16), seguindo-se Produção (11), Setor Publico (9), Tecnologias da Informação e Comunicação (3) e, por fim, Organização sem Fins Lucrativos (1).

*Ano de início de atividade da empresa (II.2).*

Responderam a esta questão 36 dos 40 participantes. Oito empresas foram implementadas há menos de 5 anos (7 em 2019 e 1 em 2018). Três empresas têm entre 5 e 10 anos (2010-2016) e 5 entre 10 e 20 anos (2002-2006). As restantes 20 empresas foram fundadas há mais de 20 anos (1980-2000).

*Localização da Organização: (II.3).*

Há 32 empresas localizadas na *região centro*, maioritariamente na cidade de Aveiro. 6 empresas têm sede no norte do país, na cidade do Porto, e 2 no sul, em Lisboa.

*Dimensão atual (número de empregados): (II.4).*

Quase metade dos participantes (17) provêm de grandes empresas (>250 empregados; Produção, Setor Público, Educação e Tecnologias da Informação e Comunicação), 8 de empresas médias (100-249 empregados; Educação e Produção), 5 de pequena-média empresa (50-99 empregados; Educação, Produção e Setor Público), 6 de pequenas empresas (10-49; Educação, Produção e Organização sem fins-lucrativos) e 4 de microempresas (1-9; Educação e Tecnologias da Informação e Comunicação).

### 1.1.3. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE

Mais de metade dos participantes (27) consideram a sua *organização orientada para a sustentabilidade*, 1/5 dos participantes (8) não têm a certeza e 1/8 (5) considera que a sua organização não está orientada para a sustentabilidade.

Os “impulsionadores” de sustentabilidade mais importantes para as práticas relacionadas com a sustentabilidade das organizações são Demonstração de Responsabilidade Social, com uma média de 4,3; o Cumprimento da legislação ambiental e o Potencial impacto no desenvolvimento da mão-de-obra local / regional, ambos com uma média de 4,2.

Para a maioria dos inquiridos (32- 80%), a *iniciativa de tornar as práticas e processos da sua organização mais orientados para a sustentabilidade* deve ser tomada em conjunto, pelo o empregador e colaborador. Os restantes inquiridos (8 – 20%) acham que a iniciativa deve ser tomada pelos empregadores.

À pergunta III. 4, se os *colaboradores que revelam um espírito intra-empendedor, estão envolvidos nas iniciativas e práticas relacionadas com a sustentabilidade da organização*, 25 (62,5%) responderam que sim, 8 (20%) que não têm a certeza e 7 (17,5%) que não.

Para os respondentes, os *objetivos com maior PROBABILIDADE que o pessoal da sua organização, com espírito intra-empendedor, tem para alcançar as metas de sustentabilidade*, são: 4) “Promover a industrialização sustentável e incentivar a inovação” (M=3,8), 6) “Promover o trabalho digno e o crescimento económico” (M=3,8) e 2) “Assegurar uma educação de qualidade

e promover a aprendizagem ao longo da vida” (M=3,8). Os objetivos com menor probabilidade de alcançar as metas de sustentabilidade são: 7) “Assegurar o acesso de todos a energia barata e limpa” (M=3,3), 8) “Organizar ações para combater as alterações climáticas e o aquecimento global” (M=3,35) e 9) “Tornar as cidades e as comunidades inclusivas, seguras e sustentáveis” (M=3,6).

Segundo os inquiridos, as características relativas aos funcionários que mais contribuem para a tomada de iniciativas orientadas para a sustentabilidade da sua organização são: 6) “Partilha de informação, instruir os outros e influenciar as pessoas” (M=4,0) e 1) “Iniciativa, pensamento dinâmico, motivação e capacidade de agir/ser capaz” (M=4). As características que menos contribuem são: 3) “Capacidade de impressionar positivamente os responsáveis da organização” (M=3,7) e 5) “Capacidade de lidar com questões como a complexidade e a incerteza” (M=3,8).

À pergunta: “*Que cenários organizacionais encorajam a introdução e implementação de práticas, processos e prioridades com foco na sustentabilidade, dentro da organização*”, os respondentes consideram os seguintes como os mais prováveis: 2) “Autonomia, motivam e incentivam os empregados a criarem soluções para desafios” (M=3,90) e 1) “Organização com cultura/mente aberta, em que os empregados não têm medo de partilhar, discutir e implementar boas ideias” (M=3,87). Os cenários menos prováveis de encorajarem a introdução e implementação de práticas com foco na sustentabilidade são: 4) “Incentivos da administração para que os empregados proponham novas ideias” e 5) “Partilha aberta de ideias dentro da organização, bem como com especialistas externos, e utilização de ferramentas eficientes, tais como “Plataformas de Troca de Ideias”, ambos com M=3,63.

Os inquiridos consideram, as mais e igualmente importantes (M=4,23), 3 das diferentes atividades indicadas, *para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos funcionários da sua organização*, que são: 2) “Avaliação do potencial de cada colaborador para inovar e contribuir para a “sustentabilidade”, 3) “Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas” e 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade”. As menos importantes são: 4) “Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras” (M=4,10), 1) “Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade” (M=4,2) e 6) “Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade” (M=4,30).

Relativamente à *adequação do nível existente das aptidões e competências necessárias para a implementação de atividades orientadas para a sustentabilidade, entre os funcionários da sua organização*, os participantes acham que as mais adequadas são: 6) “Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de

sustentabilidade” (M=3,30) e 3) “Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas” (M=3,50); as menos adequadas são: 4) “Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresendedoras” (M=3,40), 2) “Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a “sustentabilidade”” e 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade”, estas últimas com uma M=3,40.

Quando questionados *com que frequência se praticam cada uma das atividades já referidas, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização*, os inquiridos consideram neutro, a média de todas as atividades está no nível 3. As atividades com a média mais elevada são: 1) “Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade” (M=3,50), 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade” (M=3,30) e 6) “Defesa do mérito das ideias intra-empresendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade” (M=3,30). As atividades com a média mais baixa foram: 2) “Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a “sustentabilidade” (M=3,20), 4) “Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresendedoras” (M=3,30) e 3) “Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas” (M=3,30).

#### 1.1.4. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO

Quando perguntados *se estariam interessados em participar num curso de formação sobre intra-empresendedorismo, centrado na sustentabilidade, desenvolvido pelo projeto europeu SINTRA*, 70% dos participantes (28) responderam que estão interessados e 30% (11) responderam que não estão interessados.

À pergunta IV.2, os participantes, na sua maioria, concordam *que a atualização das suas competências e da mentalidade intra-empresenedora, orientada para a sustentabilidade, pode beneficiar a sua organização*: 1) 14 participantes concordam totalmente com o “Reforço da capacidade da organização em se tornar mais sustentável nas suas operações diárias e no modelo organizacional”, 19 concordam e 7 têm uma opinião neutra (M=4,17); 2) 13 participantes concordam totalmente com a “Introdução de práticas, processos e prioridades centrados na sustentabilidade dentro da organização”, 23 concordam e 4 têm opinião neutra (M=4,22); 3) 13 participantes concordam totalmente com o “Aproveitamento do potencial que o espírito intra-empresendedor tem dentro das organizações para alcançar a sustentabilidade ambiental, social e económica”, 19 concordam e 8 têm opinião neutra (M=4,12).

Para os participantes, o melhor método de receber este tipo de formação é através do “Desenvolvimento de tarefas e partilha de experiências” (M=4,45), seguindo-se da “Aprendizagem mista (presencial e online)” (M=4,02). Para os participantes a “Aprendizagem à distância/ online” (M=3,60) é a forma menos gostada.

Para 29 dos participantes a sua localização geográfica não dificulta a sua participação na formação presencial.

## 1.2. Questionário SINTRA - Empregadores

### 1.2.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

#### *Setor Atividade (I.1).*

A Educação é representada por 30% dos participantes (3), os restantes setores de atividade são representados por apenas 1 participante: Tecnologias da Informação e Comunicação, Robótica Industrial, Produção, Serviços de Consultoria, Produção e Venda de Maquinaria e Equipamento, Setor Público e Serviços de Saúde e Ação Social.

#### *Ano de início de atividade (I.2).*

Uma empresa foi fundada há menos de 5 anos (2019). Quatro empresas têm entre 5 e 10 anos (2013-2016) e 1 entre 10 e 20 anos (2004). As restantes 4 empresas foram fundadas há mais de 20 anos (1986-1995).

#### *Localização (I.3).*

Todas as 10 empresas estão localizadas na região centro, maioritariamente na cidade de Aveiro.

#### *Dimensão atual (número de empregados) (I.4).*

30% dos participantes (3) provêm de grandes empresas (>250 empregados; Produção, Setor Público e Tecnologias da Informação e Comunicação), 1 participante de empresa média (100-249 empregados; Educação), 4 de pequenas empresas (10-49; Educação, Serviços de Saúde e Ação Social, Venda de Maquinaria e Equipamento e Robótica Industrial) e 2 de microempresas (1-9; Educação e Serviços de Consultoria).

### 1.2.2. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE

Todos os participantes (10) consideram que a sua *organização está orientada para a sustentabilidade*. (II.1.)

O “impulsionador” de sustentabilidade considerado o mais importante para as práticas relacionadas com a sustentabilidade das organizações foi a Demonstração de Responsabilidade Social, com uma média de 4,4 seguindo-se o Cumprimento da legislação ambiental e o Potencial

impacto no desenvolvimento da mão-de-obra local / regional, ambos com uma média de 4,3. (II.1.)

Para 80% dos inquiridos (8), a *iniciativa de tornar as práticas e processos da sua organização mais orientados para a sustentabilidade* deve ser tomada em conjunto, pelo o empregador e colaborador. Os restantes inquiridos 20% (2) acham que a iniciativa deve ser tomada pelos empregadores. (II.3.)

Quando questionados se *os colaboradores que revelam um espírito intra-empendedor, estão envolvidos nas iniciativas e práticas relacionadas com a sustentabilidade da organização*, 8 (80%) responderam que sim e 2 (20%) que não.

Para os empregadores, os *objetivos com maior PROBABILIDADE que o pessoal da sua organização com espírito intra-empendedor tem para alcançar as metas de sustentabilidade* (II.5.) são: 6) “Promover o trabalho digno e o crescimento económico” (M=4,3), 2) “Assegurar uma educação de qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida” e 4) “Promover a industrialização sustentável e incentivar a inovação”, ambos com uma média de 4,1. Os objetivos com menor probabilidade de alcançar as metas de sustentabilidade são: 7) “Assegurar o acesso de todos a energia barata e limpa” (M=3,5) e 8) “Organizar ações para combater as alterações climáticas e o aquecimento global” (M=3,4).

Segundo os inquiridos, as características relativas aos funcionários que mais contribuem para a tomada de iniciativas orientadas para a sustentabilidade da sua organização (II.6.) são: 6) “Partilha de informação, instruir os outros e influenciar as pessoas” (M=4,4) e 1) “Iniciativa, pensamento dinâmico, motivação e capacidade de agir/ser capaz” (M=4,3). As características que menos contribuem são: 3) “Capacidade de impressionar positivamente os responsáveis da organização” e 5) “Capacidade de lidar com questões como a complexidade e a incerteza”, ambos com uma média de 4,1.

Os empregadores consideram os seguintes *cenários organizacionais que encorajam a introdução e implementação de práticas, processos e prioridades com foco na sustentabilidade, dentro da organização* (II.7.) como os mais prováveis: 2) “Autonomia, motivam e incentivam os empregados a criarem soluções para desafios”, 4) “Incentivos da administração para que os empregados proponham novas ideias” e 5) “Partilha aberta de ideias dentro da organização, bem como com especialistas externos, e utilização de ferramentas eficientes, tais como “Plataformas de Troca de Ideias”, os três com uma média de 4,4. Os cenários menos prováveis de encorajarem a introdução e implementação de práticas com foco na sustentabilidade são: 3) “Acesso rápido aos recursos, permitindo que os empregados validem rapidamente as suas novas ideias” e 6) “Estrutura descentralizada, onde os gestores delegam as decisões de maneira a garantir que são tomadas por aqueles que têm mais conhecimentos”, ambos com uma média de 4.

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

À pergunta (II.8), os inquiridos consideram, as mais e igualmente importantes (M=4,3), 2 das diferentes atividades indicadas, *para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos funcionários da sua organização*, que são: 2) “Avaliação do potencial de cada colaborador para inovar e contribuir para a "sustentabilidade"” e 6) “Defesa do mérito das ideias intra-empresendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade”. e 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade”. As menos importantes são a 3) “Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas” (M=3,9) e a 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade” (M=4).

Quando perguntado qual a *adequação do nível existente das aptidões e competências necessárias para a implementação de atividades orientadas para a sustentabilidade, entre os funcionários da sua organização*, os empregadores acham que as mais adequadas são: 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade” e 6) “Defesa do mérito das ideias intra-empresendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade”, ambas com uma média de 4,1. As restantes aptidões e competências apresentam uma média de 3,9.

À pergunta *“com que frequência se praticam cada uma das atividades já referidas, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização”*, os inquiridos consideram neutro, mas mais próximo do frequentemente, a média de todas as atividades está no nível 3. As atividades com a média mais elevada são: 2) “Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade" (M=3,77), 3) “Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas” (M=3,66) e 4) “Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresendedoras” (M=3,66). As atividades com a média mais baixa são: 1) “Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade” (M=3,55) e 5) “Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade” (M=3,3).

II.8 - III.8 qual a IMPORTÂNCIA de CADA uma das atividades indicadas abaixo para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, na sua organização, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos seus funcionários:	Valor dos indicadores de "importância" SINTRA		Diferença(empregados – empregadores)
	Respostas dos empregados	Respostas dos empregadores	

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade	4,20	4,10	0,10
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".	4,28	4,30	-0,02
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	4,28	3,90	0,38
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresendedoras	4,10	4,10	-0,02
5. Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	4,28	4,00	0,28
6. Defesa do mérito das ideias intra-empresendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	4,25	4,30	-0,05

Neste item que os valores recolhidos através dos questionários mostram resultados muito iguais para os dois grupos de respondentes. Os itens 1., 3., e 5. São os que apresentam maiores diferenças. Para os itens 2., 4., e 6 as diferenças entre os 2 grupos são mínimas.

II.9 - III.9 Independentemente da respetiva importância, indique a sua opinião relativamente à ADEQUAÇÃO (i.e., se está devidamente desenvolvido) do nível EXISTENTE das <u>aptidões e competências</u> necessárias para a implementação de CADA uma das atividades já referidas, entre os seus funcionários	Valor dos indicadores de "adequação" SINTRA		Diferença(empregados – empregadores)
	Respostas dos empregados	Respostas dos empregadores	
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade	3,45	3,90	-0,45

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".	3,40	3,90	-0,50
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	3,53	3,90	-0,38
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras	3,35	3,90	-0,55
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	3,40	4,10	-0,70
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	3,55	4,10	-0,55

Neste Quadro 9. o grupo dos empregadores responde e todos os itens com uma avaliação superior ao dos colaboradores. O item 5. é o que apresenta uma maior diferença na avaliação entre empregados e empregadores.

II.10 – III.10 Indique com que <i>frequência</i> os seus colaboradores <u>praticam</u> CADA uma das atividades já referidas acima, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização	Valor dos indicadores de "frequência" SINTRA		Diferença(empregados – empregadores)
	Respostas dos empregados	Respostas dos empregadores	
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade	3,48	3,55	-0,08
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".	3,23	3,77	-0,55

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

3. Identificação de oportunidades e perspectivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	3,33	3,66	-0,34
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresendedoras	3,25	3,66	-0,42
5. Formação e trabalho em equipas intra-empresendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	3,28	3,30	-0,02
6. Defesa do mérito das ideias intra-empresendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	3,28	3,60	-0,33

Quanto às práticas, as respostas dos empregadores são todas superiores em termos de avaliação que a dos empregados, com diferenças mínimas para o item 5. e 1. Para os restantes itens a avaliação dos empregadores é sempre superior ao dos empregados que se situam no intervalo [0,33 – 0,55].

**1.2.3. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E QUAL A PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO**

Quando perguntados *se estariam interessados em participarem num curso de formação sobre intra-empresendedorismo, centrado na sustentabilidade, desenvolvido pelo projeto europeu SINTRA*, 60% dos participantes (6) responderam que estão interessados e 40% (4) responderam que não estão interessados.

À pergunta III.2, os participantes, na sua maioria, concordam *que a atualização das suas competências e da mentalidade intra-empresenedora, orientada para a sustentabilidade, pode beneficiar a sua organização*: 1) 4 participantes concordam totalmente com o “Reforço da capacidade da organização em se tornar mais sustentável nas suas operações diárias e no modelo organizacional” e 4 concordam (M=4,3); 2) 6 participantes concordam totalmente com a “Introdução de práticas, processos e prioridades centrados na sustentabilidade dentro da organização” e 4 concordam (M=4,6); 3) 5 participantes concordam totalmente com o “Aproveitamento do potencial que o espírito intra-empresendedor tem dentro das organizações para alcançar a sustentabilidade ambiental, social e económica” e 5 (M=4,5).

Para os participantes, o melhor método de receber este tipo de formação é através do “Desenvolvimento de tarefas e partilha de experiências” e “Aprendizagem mista (presencial e

online)”, ambos com uma média de 4. Para os participantes a “Aprendizagem à distância/ online” e a “Auto-aprendizagem” são as formas menos gostadas, com uma média de 3,7.

Para todos os 10 participantes a sua localização geográfica não dificulta a sua participação na formação presencial.

## **CAPÍTULO 2. SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DO INTRA EMPREENDEDORISMO PORTUGAL - RESULTADOS DE ENTREVISTAS APROFUNDADAS DE HISTÓRIAS DE SUCESSO**

### **2.1. Conclusões das entrevistas dos funcionários**

Foram entrevistadas 6 pessoas no grupo de empregadores, que responderam ao questionário Sintra.

#### **2.1.1. Características pessoais dos participantes no inquérito**

Apresentamos abaixo as características das pessoas entrevistadas

- Dois da empresa HFA (empresa de produção de componentes de eletrónica) – 1 do departamento de qualidade e outro do departamento de planeamento e logística.
- Dois da UA (Universidade de Aveiro) – do departamento de Gestão Ambiental.
- Dois da empresa CARGIL (empresa multinacional da área da alimentação animal): 1 do departamento de produção e outro do departamento de planeamento.

	<b>HFA</b>		<b>UA</b>		<b>CARGIL</b>	
I.1	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal
I.2	Female	Female	Female	Male	Female	Female
I.3	40 - 49	40 - 49	20-39	50-59	50-59	50-59
I.4	Licenciatura	Pós graduação	Pós graduação	Pós graduação	Licenciatura	Licenciatura
I.5	Qualidade	Planeamento / Logística	Gestão Ambiental	Física Ambiental	Planeamento	Produção

#### **2.1.2. Características da organização do entrevistado**

	<b>HFA</b>		<b>UA</b>		<b>CARGIL</b>	
II.1	Produção	Produção	Educação	Educação	Produção	Produção

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

			Setor público	Setor público		
II.2	2009	2012	2017	1987	2002	1991
II.3	Águeda - Aveiro	Águeda - Aveiro	Aveiro	Aveiro	Alverca do Ribatejo - Lisboa	Alverca do Ribatejo - Lisboa
II.4	100-249	100-249	10-49	10-49	100-249	100-249

Neste Quadro, podemos ver os setores que participaram no estudo: produção e educação, da região de Aveiro e Lisboa.

Todas as organizações de produção tinham mais de 100 trabalhadores.

Quanto ao setor da educação o departamento analisado tinha mais de 10 colaboradores.

**2.1.3. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

		HFA	
		Qualidade	Planeamento / Logística
		Filipa Oliveira	Ana Figueiredo
III.1.	Envolver as pessoas para a prática da reciclagem através da sensibilização de todos os departamentos da empresa, no sentido de diminuir os desperdícios	<b>caixa de sugestões</b> , que permitia aos colaboradores darem sugestões, que eram <b>reunidas mensalmente</b> e as que <b>fossem uma mais valia para a organização</b> eram <b>implementadas e premiadas</b> .	
III.2.	Melhoria da gestão dos resíduos; Um <b>papel mais ativo</b> e o assumir de uma nova postura, face à <b>temática de reciclagem de resíduos</b> , em que o foco foi a <b>diminuição dos mesmos</b>	Fazer propostas para a ação, em termos de planeamento e gestão de armazéns	
III.3.	Maior eficácia na separação dos resíduos que são produzidos. O objetivo será melhorar a saúde das pessoas e do planeta	Houve <b>vários passos que foram eliminados, o fluxo tornou-se mais fluido</b> , diminuindo a entropia. <b>Conseguiu-se poupar dinheiro</b> .	

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

III.4	Pró-ativa, dinâmica espírito crítico.	<b>Persistente</b> , porque as coisas que não dependem de mim tenho de tentar para as conseguir obter. <b>Pró-ativa:</b> Dou ideias, não me limito a fazer apenas o que me é pedido, tento melhorar o que acho que deve ser melhorado. <b>Não tenho medo de arriscar.</b> A área do planeamento não existia e eu abracei esse projeto.
III.5.	A HFA é uma organização que se prima pela <b>responsabilidade social</b> e, cada vez mais, o foco é a <b>melhoria contínua</b> e a <b>procura pela inovação</b> .	Temos as “ <b>portas abertas</b> ” para podermos ir à administração sempre que temos algum problema. A <b>cultura da administração</b> é uma cultura empreendedora, <b>pede ajuda e opiniões aos colaboradores</b> . <b>Recetividade a novas práticas e processos.</b>
III.6.	Ver, questionar e fazer fazendo	um <b>bom relacionamento interpessoal</b> e sou <b>pró-ativa</b> . Consigo <b>gerir bem as mudanças</b> e tento que estas sejam assertivas. <b>Encaro a mudança como uma possibilidade de crescimento.</b>

	CARGIL	
	Planeamento	Produção
	<b>Paula Santos</b>	<b>Fátima Dias</b>
III.1.	Sempre houve uma procura constante de encontrar os "bottle neck" que tornassem possível otimizar os processos	<b>Todos os colaboradores têm uma participação ativa neste crescimento, com ideias e atos. Contínua discussão e apresentação de novas ideias, soluções e busca diária pela qualidade, quer ao nível do conceito quer da matéria prima, da execução, do serviço prestado</b>
III.2.	Houve sempre uma preocupação em compreender porque é que as falhas existem	Elaborei e introduzi as primeiras fichas técnicas de produto, que com algum make-up são ainda hoje utilizadas.

<p><b>III.3.</b></p>	<p>A principal preocupação da área de planeamento é compreender porque é que as coisas estão a falhar no terreno. Porque é que produzimos produtos que não se vendem e vão para o lixo; ou porque nos faltam produtos que consumimos mais; temos que saltar das rotinas para compreender a realidade</p> <p>Desconstruir o pensamento instituído que nos possa levar a ter melhorias significativas na gestão de produtos, stocks e armazéns</p> <p>Criar uma rede onde foi possível transferir produtos de um centro fabril para outro para os produtos não irem para o lixo</p>	<p>A necessidade de definir e identificar os principais componentes, de modo a diminuir erros, esquecimentos, e alterações não pretendidas ao produto, informando claramente o sector de produção. A qualidade melhorou, e o trabalho simplificou-se.</p>
<p><b>III.4</b></p>	<p><b>Evitar o desperdício e isto é possível pondo as pessoas a pensar em melhorias do seu dia-a-dia</b></p> <p>Acreditar; Interesse por tudo o que seja novo; Detesto rotinas Gosto de aprender, Redesenhar; <b>Trabalho em equipa</b></p>	<p>Menores desperdícios Pensamento crítico / mente aberta Capacidade de comunicação Colaboração</p>
<p><b>III.5.</b></p>	<p><b>Acesso à formação</b> <b>Investimento em software novo/inovador</b> <b>Objetivos mais exigentes</b></p>	<p>O fator confiança, permite tomar decisões diariamente. O conhecimento mútuo permite-nos de um modo geral chegar a consensos. O nosso objetivo é alcançar sempre mais e melhor no que respeita ao produto e ao serviço. Qualidade e prazo de entrega.</p>
<p><b>III.6.</b></p>	<p><b>Vontade de aprender</b> <b>Não gostar de rotinas</b> <b>Desafios de novos projetos</b></p>	<p>A formação de base, engenharia, ensinou-me a estruturar o pensamento: olhar, apreender, criticar, aprender, testar e executar</p> <p>A experiência no setor ensinou-me e ensina-me diariamente, técnicas, processos, procedimentos</p> <p>Gosto e sempre gostei de pessoas, de interagir e comunicar. E tenho imenso prazer quando conseguimos resolver problemas, ou melhorar produtos e as pessoas envolvidas também ficam satisfeitas.</p>

		UA	
		Investigadora	Investigador
		<b>Inês</b>	<b>Luís Carlos</b>
III.1	Forneceu <b>garrafas de vidro para água a todos os estudantes e colaboradores</b> , tentando diminuir a compra de garrafas de plástico, e desenvolveu um projeto chamado <b>“Plantar o Futuro”, cujo o objetivo é cuidar de árvores pequenas, para depois se poderem plantar.</b>	Implementação de um <b>circuito fechado de reaproveitamento de água usada para arrefecimento de equipamentos científicos.</b> Antes da implementação deste circuito, a água depois de ser usada no arrefecimento era desperdiçada.	
III.2	<b>Poluição das cascas do mexilhão.</b> As cascas de mexilhão são, essencialmente, constituídas por <b>carbonato de cálcio</b> , que é bastante utilizado nas <b>indústrias cerâmicas</b>	<b>Reduziu em cerca de 70% os gastos de água</b> do grupo melhorando substancialmente a sua sustentabilidade. A implementação deste circuito começou com o reconhecimento do desperdício de água. O impacto do gasto de água foi significativo.	
III.3	<b>Conseguir produzir peças cerâmicas utilizando resíduos</b> , assim consegue-se reduzir os resíduos que vão para o lixo e diminuir a extração de matérias primas.	O envolvimento nas atividades gerou uma preocupação acrescida com questões ligadas à sustentabilidade.	
III.4	<b>Ser proativa</b> , tento solucionar o problema da melhor forma. <b>Dar novas ideias.</b> <b>Ser calma e social, o que contribui para ouvir os outros e tentar perceber quais são os problemas existentes atualmente.</b>	<b>Sentido de responsabilidade;</b> <b>Tomada de consciência para a ação;</b> <b>Participação.</b>	
III.5	<b>A UA é bastante “aberta”</b> , proporcionando a toda a comunidade bastantes oportunidades, e é ativa, como tem ligações a muitas empresas, da região e não só, tem um maior conhecimento dos problemas das empresas e tenta resolvê-los.	<b>O caráter inovador, o pioneirismo e a preocupação com as questões sociais</b> fazem parte da cultura da minha organização e contribuem para a adoção de práticas e processos centradas na sustentabilidade.	
III.6	Só depois do novo material estar desenvolvido é que é possível <b>pensar na implementação de um processo mais eficiente; só após a verificação por parte da empresa que é possível a simplificação do processo e que este reduza os custos, é que a mesma aceita o desenvolvimento e implementação do novo processo.</b>	<b>Olhar para os problemas de forma crítica.</b> <b>Vontade de desenvolver soluções.</b> <b>Agir de forma a solucionar problemas que estão “escondidos”, através de uma atitude crítica</b> <b>Questionar porque as coisas estão como estão</b>	

Os testemunhos recolhidos, através das entrevistas, revelam que os respondentes consideram muito importante a postura de aberta e a capacidade de uma análise diferenciada dos problemas, que normalmente passam despercebidos. Entre as características destacadas que mais contribuem para esta postura são: a vontade de aprender, o não gostar de rotinas, os desafios de novos projetos, o ver, o questionar, o fazer fazendo, dar novas ideias, ser calmo e social, que contribui para ouvir os outros e tentar perceber quais são os problemas existentes atualmente.

## 2.2. Entrevista Semi-estruturada SINTRA para aplicar a Empregadores

### 2.2.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

	<b>HFA</b>	<b>CARGILL</b>	<b>UA</b>
	Gerente	Diretor Geral	Responsável Departamento Gestão Ambiental
	Carlos Alves	João Gama	Paula Seabra
I.1. Setor de Atividade	Produção	Produção	Educação- Setor público
I.2. Ano de início de atividade	1991	1976	2004
I.3. Localização	Águeda - Aveiro	Ovar-Alverca-Faro	Aveiro
I.4. Dimensão atual	100-249	100-249	10-49

### 2.2.2. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE

<b>HFA</b>	Carlos Alves
<b>II.1</b>	Grupo "Inovação e Melhoria" - à procura de aspetos que podem ser melhorados e que, depois, são postos em prática Autonomia – os colaboradores não precisam de pedir autorização à administração
<b>II.2</b>	Projeto "Manutenção Autónoma" que nasceu da deteção de que a área da manutenção é muito crítica uma vez que as linhas de produção, por exemplo, trabalham 24 horas x 7 dias por semana.
<b>II.3</b>	Criou-se uma cultura de inovação, na tentativa de todos contribuírem com ideias para a melhoria contínua dos processos.
<b>II.4</b>	A comunicação ficou mais eficaz entre os membros. Aumento da produtividade. Proatividade, ou seja, começa a haver alguma capacidade de antever problemas, as pessoas ficaram mais atentas a isso. Aumentou a interdisciplinaridade. Maior entreajuda e mais dedicação.

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<b>II.5.</b>	A gestão incentiva as pessoas a experimentarem e não as penaliza por isso Participação nos resultados / prémios de desempenho
<b>II.6.</b>	Atribuir responsabilidades Liderar não pelo discurso, mas pelo exemplo

<b>CARGIL</b>	João Gama
<b>II.1</b>	Criar um <b>espírito de equipa</b> entre os colaboradores para os <b>sistemas de gestão de qualidade</b> , dentro das normas ISO. <b>Diminuir o consumo de energia elétrica</b> , e também <b>sugeriram alterações</b> que levaram ao <b>aumento da rentabilidade das linhas de produção</b> .
<b>II.2</b>	Equipa de Manutenção Elétrica
<b>II.3.</b>	<b>Envolvimento para participar com ideias</b> que simplifiquem as práticas do dia a dia
<b>II.4.</b>	<b>Pessoas inovadoras / pró-ativas / trabalhar em equipa / boas comunicadoras / respeitem a organização</b>
<b>II.5.</b>	O <b>respeito</b> que a empresa tem pelos seus trabalhadores. Dá aos colaboradores a <b>liberdade</b> para darem a sua <b>opinião</b> . Respeito pelo ambiente de trabalho. Incentiva <b>as ideias dos trabalhadores que promovam a inovação</b> Valorização e atualização das competências através da <b>formação contínua</b> .
<b>II.6.</b>	Dar <b>liberdade</b> às pessoas para identificar problemas Tornar as <b>pessoas responsáveis pelas suas ideias</b> que tenham aplicabilidade em ações de mudanças <b>Curiosidade</b> <b>Compreender a realidade onde as pessoas trabalham;</b> <b>Serem críticos;</b> <b>Não gostarem de rotinas – propor melhorias para as rotinas que já existem;</b> <b>Comunicarem bem entre todos</b> <b>Existe um verdadeiro espírito de equipa</b>

<b>UA</b>	<b>Paula SEABRA</b>
<b>II.1</b>	No nosso departamento, em particular, trabalhamos muito na <b>valorização de resíduos e subprodutos industriais</b> , o que está ligado à sustentabilidade <b>Valorizar os resíduos e subprodutos que as indústrias geram.</b>
<b>II.2</b>	A Ideia <b>da partilha de reagentes entre departamentos nasceu dos bolseiros</b> Informamos quais os reagentes que temos disponíveis e, de forma gratuita, vemos quem precisa deles, distribuindo-os em vez de os colocarmos no lixo.
<b>II.3</b>	Consciência Ambiental Não há desperdício, só consumimos o que realmente necessitamos e o que não precisamos tentamos dar a alguém que lhes possa dar um bom fim.
<b>II.4</b>	<b>Iniciativa:</b> Se uma pessoa não tiver iniciativa, não se irá lembrar de alguma ideia. <b>Espírito empreendedor:</b> Empreendedor, no sentido de ter ideias. <b>Bom relacionamento com os colegas:</b> Sem o apoio dos colegas não é possível colocar a ideia em prática, é fundamental ter um bom poder de argumentação e de relacionamento.
<b>II.5</b>	A <b>organização tem uma enorme vantagem</b> , que é a disponibilidade de muita formação na área do empreendedorismo e, portanto, havendo essa formação é mais fácil de se ser intra-empresário. Há, também, uma <b>grande sensibilização para os problemas relacionados com a sustentabilidade do planeta.</b>
<b>II.6</b>	Além da iniciativa e do espírito empreendedor há outra competência fundamental, que é o <b>conhecimento</b> . Só se pode <b>propor soluções</b> se <b>existir conhecimento</b> .

As respostas dos empregadores revelam que as práticas constituem a base para o desenvolvimento das pessoas e da organização. É igualmente, importante, promover a abertura para as pessoas serem críticas, dando-lhes liberdade para identificarem problemas, revelarem a sua curiosidade, apresentarem ideias que promovam a inovação, na procura de novas formas de sustentabilidade. A autonomia e a responsabilidade foram, também, referidas como fundamentais para as pessoas serem levadas a participar. A abertura da gestão incentiva as pessoas a experimentarem, não as penalizando, bem pelo contrário, participam nos resultados alcançados, através da atribuição de prémios de desempenho.

O bom relacionamento com os colegas e o conhecimento são também um dos requisitos fundamentais para o bom desempenho das equipas, na melhoria da sua performance.

## COMENTÁRIOS FINAIS

A principal conclusão deste estudo é que a sustentabilidade assume um papel cada vez mais importante nas organizações, em qualquer uma das suas vertentes – económica, ambiental e social.

Se os dados recolhidos através dos questionários são estáticos, no sentido que as pessoas avaliam a sua posição em relação a uma escala que está definida, nas entrevistas as pessoas têm a possibilidade de responder de forma ativa ao tema em presença. Assim, conjugando o conjunto dos dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas, apresentamos a seguinte síntese dos tópicos mais relevantes dos respondentes.

Os temas mais focados e que constituem a base do desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações são as posturas de abertura e as consequente práticas intra-empendedoras, que influenciam a mudança de mentalidade necessária neste desafio.

Os **empregadores** elegeram os seguintes tópicos como os mais relevantes neste processo de mudança, que se pretende implementar, a saber:

**Cultura** – constitui a dimensão imaterial, que identifica as pessoas e que as torna um elemento ativo na procura de uma identidade específica que molda a sua forma de pensar (coletiva).

**Abertura a novas ideias / Espírito de iniciativa** – onde as pessoas são uma peça fundamental da inovação. Serem curiosos e irreverentes permite-lhes ter uma atitude pró-ativa, de proporem melhorias nas rotinas diárias. A liberdade de poderem dar a sua opinião desenvolve uma atitude crítica que deve ser aproveitada em prol da melhoria contínua.

**Conhecimento** – constitui a base do saber-fazer. Hoje em dia, o saber-fazer é um dos fatores críticos do desenvolvimento organizacional.

**Partilha** - Maior entreaajuda e mais dedicação. Estas competências podem ser desenvolvidas através do trabalho e do espírito de equipa, das práticas de comunicação, do respeito entre pares e da organização dos métodos de trabalho.

Os **Empregados** referiram como importantes, os seguintes tópicos:

**Acesso à formação** – atualizar os conhecimentos que tenham impacto na melhoria das práticas

**Vontade de aprender** - Ver, questionar e aprender-fazendo, Não gostar de rotinas, Desafios de novos projetos.

**Participação ativa no crescimento da organização** - com ideias e atos através de uma atitude Pró-ativa / Dinâmica / espírito crítico, como a forma de operacionalizar o processo de melhoria contínua, centrado na inovação.

## Implicações destas descobertas para o SINTRA (IO2) - Material e Serviços de Formação Inovadores

Os resultados dos questionários e entrevistas sugerem que todas as temáticas que contribuam para o desenvolvimento sustentável (económico, ambiental e social) das organizações são importantes, nomeadamente:

- Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade.
- Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".
- Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas.
- Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresariais.
- Formação e trabalho em equipas intra-empresariais para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade.
- Defesa do mérito das ideias intra-empresariais dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade.

A *Iniciativa* e a *proatividade* são referidas como as mais críticas, no processo de procura da sustentabilidade. São estas que possibilitam que as pessoas tenham um papel ativo na identificação das disfunções que existem em qualquer organização.

## Plataforma e-Learning (IO3)

Integrar os instrumentos e ferramentas de suporte ao desenvolvimento das competências necessárias à criação de uma cultura de aprendizagem das pessoas e das organizações, onde a informação tenha um papel ativo na aproximação e partilha dos processos críticos, que se pretendem otimizar.

## ANEXOS

### Anexo A. Resultados do inquérito SINTRA de análise de lacunas

#### Estudo - Quadro de respostas ao inquérito

<b><u>Pergunta do questionário:</u></b>	<b><u>COLABORADORES</u></b>	<b><u>EMPREGADORES</u></b>
<b>I.1. País de origem:</b>	<b>Portugal</b>	<b>Portugal</b>
<b>I.2. Género:</b>	M-25 F-15	M – 6 F - 4
<b>I.3. Idade</b>	20-29: 1 30-39: 10 40-49: 13 50-59:9 60+: 2 # neste item houve 5 pessoas que não identificaram a idade	
<b>I.4. Educação</b>	Ensino Secundário: 6 Ensino e Formação Profissional: 1 Licenciatura: 21 Pós-graduação: 12	
<b>1.5. Cargo na organização</b>	Gerente: 14 Assistente 3 Investigador: 2 Técnico: 6 Consultor: 1 Administrativo: 3 Diretor: 7 Psicólogo: 1 Professor: 3	
<b>II.1. Setor de atividade</b>	Educação: 16 Produção: 11 Setor Público: 9 Tecnologias da Informação e Comunicação: 3 Organização sem Fins-lucrativos: 1	Tecnologias da Informação e Comunicação:1 Educação: 3 Setor Público: 1 Robótica Industrial: 1 Produção: 1 Serviços de Consultoria 1 Produção e vendas de maquinaria e equipamentos: 1 Serviços de Ação Social e de Saúde:1
<b>II.2 Ano de início de atividade da empresa</b>	1980-1989: 7 1990-2000: 13 2000-2010: 6 2010-2019:10	1986-1995: 4 2004-2013: 4 2016-2019: 2
<b>II.3. Localização</b>	Aveiro: 32 Porto: 6 Lisboa: 2	Aveiro: 10

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<b>II.4. Dimensão atual (número de empregados)</b>	1-9: 4	1-9: 2
	10-49: 6	10-49: 4
	50-99: 5	100-249: 1
	100-249: 8	>250: 3
	>250: 17	

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

III.1. Considera a sua organização como uma organização "orientada para a sustentabilidade"?	Sim: 27 Não: 5 Não tenho a Certeza: 8	Sim: 10 Não: 0
III.2. Para CADA um dos "impulsionadores" de sustentabilidade abaixo mencionados, indique a respetiva importância nas práticas da sua organização? (1 = Importância muito baixa; 2 = Baixa importância; 3 = Neutra; 4 = Importância alta; 5 = Importância muito alta)	<b>Media</b>	<b>Media</b>
1. Cumprimento da legislação ambiental	4,2	4,3
2. Impacto nos custos de produção	3,7	4,1
3. Demonstração de Responsabilidade Social	4,275	4,4
4. Potencial impacto na situação socioeconómica local / regional	3,9	4
5. Potencial impacto no desenvolvimento da mão-de-obra local / regional	4,2	4,3
III.3. Na sua opinião, quem deve tomar a iniciativa de tornar as práticas e processos da sua organização mais orientados para a sustentabilidade?	Empregadores/ Gestores: 8 Ambos: 32	Empregadores/Gestores: 2 Ambos: 8
III.4 Considera que os colaboradores que, na sua opinião, revelam um espírito intra-empresarial, estão envolvidos nas iniciativas e práticas relacionadas com a sustentabilidade da sua organização?	Sim: 25 Não: 7 Não tenho a certeza: 8	Sim: 8 Não: 2
III.5. Para CADA um dos seguintes objetivos de desenvolvimento sustentável, indique qual a PROBABILIDADE que o pessoal da sua organização, com espírito intra-empresarial, tem para alcançar as metas de sustentabilidade mencionadas abaixo? (1 = probabilidade muito baixa; 2 = probabilidade baixa; 3 = neutro; 4 = muita probabilidade; 5 = grande probabilidade)	<b>Media</b>	<b>Media</b>
1. Reduzir a desigualdade, promover o bem-estar e impulsionar a inclusão social	3,775	3,9
2. Assegurar uma educação de qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida	3,8	4,1
3. Garantir a justiça e construir instituições eficazes	3,65	3,8

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

4. Promover a industrialização sustentável e incentivar a inovação	3,85	4,1
5. Assegurar o consumo e a produção responsáveis	3,74	4
6. Promover o trabalho digno e o crescimento económico	3,825	4,3
7. Assegurar o acesso de todos a energia barata e limpa	3,275	3,5
8. Organizar ações para combater as alterações climáticas e o aquecimento global	3,35	3,4
9. Tornar as cidades e as comunidades inclusivas, seguras e sustentáveis	3,55	3,9
III.6. Para CADA uma das seguintes características relativas aos funcionários, indique de que forma, na sua opinião, pode afetar a orientação e as iniciativas de sustentabilidade da sua organização? (1 = Muito pouco; 2 = Pouco; 3 = Neutro; 4 = Muito; 5 = Bastante)	<b>Media</b>	<b>Media</b>
1. Iniciativa, pensamento dinâmico, motivação e capacidade de agir/ser capaz	4	4,3
2. Conhecimento da cultura empresarial e da estrutura de gestão	3,85	4,2
3. Capacidade de impressionar positivamente os responsáveis da organização	3,73	4,1
4. Dedicção aos respetivos objetivos de trabalho e visão realista sobre a forma de os alcançar	3,98	4,4
5. Capacidade de lidar com questões como a complexidade e a incerteza	3,83	4,1
6. Partilha de informação, instruir os outros e influenciar as pessoas	4,03	4,2
III.7. Para CADA um dos seguintes cenários organizacionais indique, na sua opinião, a respetiva PROBABILIDADE de encorajar a introdução e implementação de práticas, processos e prioridades com foco na sustentabilidade, dentro da sua organização:	<b>Media</b>	<b>Media</b>

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

(1 = Muito baixa; 2 = Baixa; 3 = Neutro; 4 = Alta; 5 = Muito alta)		
1. Organização com cultura/mente aberta, em que os empregados não têm medo de partilhar, discutir e implementar boas ideias	3,88	4,2
2. Autonomia, motivam e incentivam os empregados a criarem soluções para desafios	3,9	4,4
3. Acesso rápido aos recursos, permitindo que os empregados validem rapidamente as suas novas ideias	3,65	4
4. Incentivos da administração para que os empregados proponham novas ideias	3,63	4,4
5. Partilha aberta de ideias dentro da organização, bem como com especialistas externos, e utilização de ferramentas eficientes, tais como "Plataformas de Troca de Ideias".	3,63	4,4
6. Estrutura descentralizada, onde os gestores delegam as decisões de maneira a garantir que são tomadas por aqueles que têm mais conhecimentos	3,7	4
IV.1. Estaria interessado em participar, juntamente com um grupo de outros colaboradores da sua organização, num curso de formação sobre intra-empendedorismo, centrado na sustentabilidade, que será desenvolvido pelo projeto europeu SINTRA?	Sim: 28 Não: 12	Sim: 6 Não: 4
IV.2 Como avalia que a atualização das suas competências e da mentalidade intra-empendedora, orientada para a sustentabilidade, possa beneficiar a sua organização? (por favor, indique o quanto concorda com as declarações abaixo). (1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem discordo nem concordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo totalmente)	<b>Media</b>	<b>Media</b>
1. Reforço da capacidade da organização em se tornar mais sustentável nas suas operações diárias e no modelo organizacional	4,18	4,3
2. Introdução de práticas, processos e prioridades centrados na sustentabilidade dentro da organização	4,23	4,6
3. Aproveitamento do potencial que o espírito intra-empendedor tem dentro das organizações para	4,13	4,5

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

alcançar a sustentabilidade ambiental, social e económica		
<b>IV.3. Qual a sua preferência relativamente ao tipo / metodologia de formação indicado abaixo? (1 = Não gosto, 2 = Gosto pouco, 3 = Gosto moderadamente, 4 = Gosto muito, 5 = Gosto bastante)</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
1. Auto-aprendizagem	3,7	3,7
2. Sessões presenciais	3,95	3,8
3. Aprendizagem à distância/ online	3,6	3,7
4. Aprendizagem mista (presencial e online)	4,03	4
5. Desenvolvimento de tarefas e partilha de experiências	4,45	4
<b>IV.4. A sua localização geográfica pode dificultar a sua participação na formação presencial que se vai realizar em Aveiro?</b>	Não: 29 Sim: 11	Não: 10 Sim: 0

Anexo B. Indicadores do inquérito SINTRA

**QUESTIONÁRIOS DE INQUÉRITO - INDICADORES SINTRA**

**Perguntas III.8 (Inquérito aos empregados) / Perguntas II.8 (Inquérito aos empregadores).**

*(1 = Sem relevância; 2 = Nada importante; 3 = Neutro; 4 = Importante; 5 = Muito importante)*

<b>II.8 - III.8 qual a IMPORTÂNCIA de CADA uma das atividades indicadas abaixo para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, na sua organização, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos seus funcionários:</b>	<b>Valor dos indicadores de "importância" SINTRA</b>	
	Respostas dos Empregados	Respostas dos Empregadores
<b>1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade</b>	4,20	4,10
<b>2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".</b>	4,28	4,30

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	4,28	3,90
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras	4,10	4,10
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	4,28	4,00
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	4,25	4,30

**Perguntas III.9 (Inquérito aos empregados) / Perguntas II.9 (Inquérito aos empregadores).**

(1 = Altamente inadequado; 2 = Inadequado; 3 = Neutro; 4 = Adequado; 5 = Altamente adequado)

II.9 - III.9 Independentemente da respetiva importância, indique a sua opinião relativamente à ADEQUAÇÃO (i.e., se está devidamente desenvolvido) do nível EXISTENTE das aptidões e competências necessárias para a implementação de CADA uma das atividades já referidas, entre os seus funcionários	Valor dos "indicadores de adequação" SINTRA	
	Respostas dos Empregados	Respostas dos Empregadores
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade	3,45	3,90
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".	3,40	3,90
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	3,53	3,90
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras	3,35	3,90
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	3,40	4,10
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	3,55	4,10

**Perguntas III.10 (Inquérito aos empregados) / Perguntas II.10 (Inquérito aos empregadores).**

(1 = Muito raramente; 2 = Raramente; 3 = Neutro; 4 = Frequentemente; 5 = Muito frequentemente)

<b>II.10 – III.10 Indique com que frequência os seus colaboradores <u>praticam</u> CADA uma das atividades já referidas acima, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização</b>	<b>Valor dos indicadores de "frequência" SINTRA</b>	
	Respostas dos Empregados	Respostas dos Empregadores
<u>1.</u> Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade	3,48	3,55
<u>2.</u> Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".	3,23	3,77
<u>3.</u> Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas	3,33	3,66
<u>4.</u> Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras	3,25	3,66
<u>5.</u> Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade	3,28	3,30
<u>6.</u> Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade	3,28	3,60

Anexo C. Questionários do inquérito SINTRA (PT)

**SUSTENTABILIDADE E INTRA-EMPREENDEDORISMO - BOAS PRÁTICAS E ANÁLISE DE LACUNAS**

**QUESTIONÁRIO SINTRA - COLABORADORES**

SINTRA - Alcançar a Sustentabilidade pelo INTRA-Empreendedorismo é um projeto Erasmus+, com a duração de 2 anos (KA2: Parcerias Estratégicas para a Educação de Adultos) concebido para fornecer um apoio integrado, adaptado às necessidades das organizações para o desenvolvimento de aptidões, competências e atitudes intra-empendedoras, tanto entre empregados como empregadores, e os ajudar a melhorar as atividades relacionadas com a sustentabilidade ambiental, social e económica.

A sustentabilidade nas empresas refere-se, geralmente, ao efeito que as suas políticas e práticas têm sobre o ambiente e a sociedade. Está, também, relacionada com a viabilidade e competitividade da própria organização. O Intra-empendedorismo é a prática de adoção de comportamentos empreendedores, dentro de uma organização, pelos seus empregados, com vista à realização de produtos ou serviços inovadores.

O projeto SINTRA irá desenvolver ferramentas e recursos inovadores de formação, orientados para o intra-empendedorismo com foco na sustentabilidade, para organizações do setor Empresarial, privado e público, em toda a Europa.

As entrevistas semi-estruturadas são conduzidas de modo a identificar boas práticas e histórias de sucesso no campo intra-empendedor orientado para a sustentabilidade nas organizações, bem como as lacunas existentes nos ambientes organizacionais e na mentalidade intra-empendedor dos empregados. Os resultados do Estudo serão utilizados para orientar a parceria SINTRA na conceção de material de formação que leve ao desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empendedor nos empregadores e empregados das organizações e, simultaneamente, os apoie na construção da sustentabilidade ambiental / social / económica das mesmas. A identidade dos inquiridos permanecerá estritamente CONFIDENCIAL.

**Por favor, assinale com um "X" as suas respostas às perguntas abaixo e devolva o questionário preenchido para: [nuno.maia@dialogue-diversity.pt](mailto:nuno.maia@dialogue-diversity.pt)**

**SECÇÃO I. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**

**I.1. País de origem:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Bulgária	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Croácia	<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Estónia
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Grécia	<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> Islândia	<input type="checkbox"/>	<u>6.</u> Portugal

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

**I.2. Género:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Masculino	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Feminino
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------

**I.3. Idade - seleccione um dos intervalos abaixo:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> 20-29	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> 30-39	<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> 40-49	<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> 50-59	<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> 60+
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------

**I.4. Educação - seleccione o nível de escolaridade mais alto:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Ensino e Formação Profissional
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Pós-graduação

**I.5. Cargo na organização (por favor, indique na caixa abaixo):**

--

**SECÇÃO II. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**II.1. Setor de atividade:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> imobiliárias, de arrendamento e comerciais
<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Construção
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Comércio grossista e a retalho, reparações
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Transporte, armazenamento e comunicação
<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> Outros serviços comunitários, sociais e pessoais
<input type="checkbox"/>	<u>6.</u> Produção
<input type="checkbox"/>	<u>7.</u> Agricultura, caça e silvicultura
<input type="checkbox"/>	<u>8.</u> Pesca
<input type="checkbox"/>	<u>9.</u> Educação
<input type="checkbox"/>	<u>10.</u> Turismo, incluindo hotéis e restauração
<input type="checkbox"/>	<u>11.</u> Serviços de saúde e ação social
<input type="checkbox"/>	<u>12.</u> Mediação financeira
<input type="checkbox"/>	<u>13.</u> Tecnologias de informação e comunicação
<input type="checkbox"/>	<u>14.</u> Setor não governamental

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<input type="checkbox"/>	<u>15.</u> Setor público
<input type="checkbox"/>	<u>16.</u> Outra

**II.2 Ano de início de atividade da empresa (por favor, indique na caixa abaixo):**

**II.3. Localização (por favor, indique a REGIÃO onde a organização para a qual trabalha está sediada):**

**II.4. Dimensão atual (número de empregados):**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> 1-9	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> 10-49	<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> 50-99	<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> 100-249	<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> 250+
--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	----------------

**SECÇÃO III. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

**III.1. Considera a sua organização como uma organização "orientada para a sustentabilidade"?**

<input type="checkbox"/>	1. Sim	<input type="checkbox"/>	2. Não	<input type="checkbox"/>	3. Não tenho a certeza
--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	------------------------

**III.2. Para CADA um dos "impulsionadores" de sustentabilidade abaixo mencionados, indique a respetiva importância nas práticas da sua organização?**

**(1 = Importância muito baixa; 2 = Baixa importância; 3 = Neutra; 4 = Importância alta; 5 = Importância muito alta)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<u>1.</u> Cumprimento da legislação ambiental					
<u>2.</u> Impacto nos custos de produção					
<u>3.</u> Demonstração de Responsabilidade Social					
<u>4.</u> Potencial impacto na situação socioeconómica local / regional					
<u>5.</u> Potencial impacto no desenvolvimento da mão-de-obra local / regional					

**III.3. Na sua opinião, quem deve tomar a iniciativa de tornar as práticas e processos da sua organização mais orientados para a sustentabilidade? (assinale apenas uma resposta)**



<u>1.</u> Empregadores/Gestores	<u>2.</u> Empregados
<u>3.</u> Ambos	<u>4.</u> Nenhum

**III.4 Considera que os colaboradores que, na sua opinião, revelam um espírito intra-empendedor, estão envolvidos nas iniciativas e práticas relacionadas com a sustentabilidade da sua organização?**

<u>1.</u> Sim	<u>2.</u> Não	<u>3.</u> Não tenho a certeza
---------------	---------------	-------------------------------

**III.5. Para CADA um dos seguintes objetivos de desenvolvimento sustentável, indique qual a PROBABILIDADE que o pessoal da sua organização, com espírito intra-empendedor, tem para alcançar as metas de sustentabilidade mencionadas abaixo?**

**(1 = probabilidade muito baixa; 2 = probabilidade baixa; 3 = neutro; 4 = muita probabilidade; 5 = grande probabilidade)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<u>1.</u> Reduzir a desigualdade, promover o bem-estar e impulsionar a inclusão social					
<u>2.</u> Assegurar uma educação de qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida					
<u>3.</u> Garantir a justiça e construir instituições eficazes					
<u>4.</u> Promover a industrialização sustentável e incentivar a inovação					
<u>5.</u> Assegurar o consumo e a produção responsáveis					
<u>6.</u> Promover o trabalho digno e o crescimento económico					
<u>7.</u> Assegurar o acesso de todos a energia barata e limpa					
<u>8.</u> Organizar ações para combater as alterações climáticas e o aquecimento global					
<u>9.</u> Tornar as cidades e as comunidades inclusivas, seguras e sustentáveis					

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

**III.6. Para CADA uma das seguintes características relativas aos funcionários, indique de que forma, na sua opinião, pode afetar a orientação e as iniciativas de sustentabilidade da sua organização?**

**(1 = Muito pouco; 2 = Pouco; 3 = Neutro; 4 = Muito; 5 = Bastante)**

	1	2	3	4	5
1. Iniciativa, pensamento dinâmico, motivação e capacidade de agir/ser capaz					
2. Conhecimento da cultura empresarial e da estrutura de gestão					
3. Capacidade de impressionar positivamente os responsáveis da organização					
4. Dedicção aos respetivos objetivos de trabalho e visão realista sobre a forma de os alcançar					
5. Capacidade de lidar com questões como a complexidade e a incerteza					
6. Partilha de informação, instruir os outros e influenciar as pessoas					

**III.7. Para CADA um dos seguintes cenários organizacionais indique, na sua opinião, a respetiva PROBABILIDADE de encorajar a introdução e implementação de práticas, processos e prioridades com foco na sustentabilidade, dentro da sua organização:**

**(1 = Muito baixa; 2 = Baixa; 3 = Neutro; 4 = Alta; 5 = Muito alta)**

	1	2	3	4	5
1. Organização com cultura/mente aberta, em que os empregados não têm medo de partilhar, discutir e implementar boas ideias					
2. Autonomia, motivam e incentivam os empregados a criarem soluções para desafios					
3. Acesso rápido aos recursos, permitindo que os empregados validem rapidamente as suas novas ideias					
4. Incentivos da administração para que os empregados proponham novas ideias					
5. Partilha aberta de ideias dentro da organização, bem como com especialistas externos, e utilização de ferramentas eficientes, tais como "Plataformas de Troca de Ideias".					
6. Estrutura descentralizada, onde os gestores delegam as decisões de maneira a garantir que são tomadas por aqueles que têm mais conhecimentos					

**III.8. Na sua opinião, qual a IMPORTÂNCIA de CADA uma das atividades indicadas abaixo para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos funcionários da sua organização:**

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

**(1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Neutro; 4 = Importante; 5 = Muito importante)**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada colaborador para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresariais					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empresariais para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empresariais dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**III.9. Independentemente da respetiva importância, indique a sua opinião relativamente à ADEQUAÇÃO do nível EXISTENTE (i.e., se está devidamente desenvolvido) das aptidões e competências necessárias para a implementação de CADA uma das atividades já referidas, entre os funcionários da sua organização:**

**(1 = Altamente inadequado; 2 = Inadequado; 3 = Neutro; 4 = Adequado; 5 = Altamente adequado)**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empresariais					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empresariais para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empresariais dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**III.10. Indique com que frequência você e os seus colegas praticam CADA uma das atividades já referidas acima, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização:**

**(1 = Muito raramente; 2 = Raramente; 3 = Neutro; 4 = Frequentemente; 5 = Muito frequentemente)**

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**SECÇÃO VI. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO**

IV.1. Estaria interessado em participar, juntamente com um grupo de outros colaboradores da sua organização, num curso de formação sobre intra-empendedorismo, centrado na sustentabilidade, que será desenvolvido pelo projeto europeu SINTRA?

<input type="checkbox"/>	1. Sim	<input type="checkbox"/>	2. Não
--------------------------	--------	--------------------------	--------

IV.2. Como avalia que a atualização das suas competências e da mentalidade intra-empendedoras, orientada para a sustentabilidade, possa beneficiar a sua organização? (por favor, indique o quanto concorda com as declarações abaixo).

(1 = *Discordo totalmente*, 2 = *Discordo*, 3 = *Nem discordo nem concordo*, 4 = *Concordo*, 5 = *Concordo totalmente*)

	1	2	3	4	5
1. Reforço da capacidade da organização em se tornar mais sustentável nas suas operações diárias e no modelo organizacional					
2. Introdução de práticas, processos e prioridades centrados na sustentabilidade dentro da organização					
3. Aproveitamento do potencial que o espírito intra-empendedor tem dentro das organizações para alcançar a sustentabilidade ambiental, social e económica					

**IV.3. Qual a sua preferência relativamente ao tipo / metodologia de formação indicado abaixo?**

**(1 = Não gosto, 2 = Gosto pouco, 3 = Gosto moderadamente, 4 = Gosto muito, 5 = Gosto bastante)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<u>1.</u> Auto-aprendizagem					
<u>2.</u> Sessões presenciais					
<u>3.</u> Aprendizagem à distância/ online					
<u>4.</u> Aprendizagem mista (presencial e online)					
<u>5.</u> Desenvolvimento de tarefas e partilha de experiências					

**IV.4. A sua localização geográfica pode dificultar a sua participação na formação presencial que se vai realizar em Aveiro?**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Sim	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Não
--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

**Obrigado pelo seu tempo ao participar neste estudo!**

*A sua contribuição é muito apreciada!*

O apoio da Comissão Europeia à elaboração da presente comunicação não constitui um aval ao seu conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.

**SUSTENTABILIDADE E INTRA-EMPREENDEDORISMO - BOAS PRÁTICAS E ANÁLISE DE LACUNAS**

**QUESTIONÁRIO SINTRA - EMPREGADORES**

SINTRA - Alcançar a Sustentabilidade pelo INTRA-Empreendedorismo é um projeto Erasmus+, com a duração de 2 anos (KA2: Parcerias Estratégicas para a Educação de Adultos) concebido para fornecer um apoio integrado, adaptado às necessidades das organizações para o desenvolvimento de aptidões, competências e atitudes intra-empreendedoras, tanto entre empregados como empregadores, e os ajudar a melhorar as atividades relacionadas com a sustentabilidade ambiental, social e económica.

A sustentabilidade nas empresas refere-se, geralmente, ao efeito que as suas políticas e práticas têm sobre o ambiente e a sociedade. Está, também, relacionada com a viabilidade e competitividade da própria organização. O Intra-empreendedorismo é a prática de adoção de comportamentos empreendedores, dentro de uma organização, pelos seus empregados, com vista à realização de produtos ou serviços inovadores.

O projeto SINTRA irá desenvolver ferramentas e recursos inovadores de formação, orientados para o intra-empreendedorismo com foco na sustentabilidade, para organizações do setor Empresarial, privado e público, em toda a Europa.

As entrevistas semi-estruturadas são conduzidas de modo a identificar boas práticas e histórias de sucesso no campo intra-empreendedor orientado para a sustentabilidade nas organizações, bem como as lacunas existentes nos ambientes organizacionais e na mentalidade intra-empreendedora dos empregadores. Os resultados do Estudo serão utilizados para orientar a parceria SINTRA na conceção de material de formação que leve ao desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empreendedora nos empregadores e empregados das organizações e, simultaneamente, os apoie na construção da sustentabilidade ambiental / social / económica das mesmas. A identidade dos inquiridos permanecerá estritamente CONFIDENCIAL.

**Por favor, assinale com um "X" as suas respostas às perguntas abaixo e devolva o questionário preenchido para: [nuno.maia@dialogue-diversity.pt](mailto:nuno.maia@dialogue-diversity.pt)**

**SECÇÃO I. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**I.1. Setor de atividade:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> imobiliárias, de arrendamento e comerciais
<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Construção
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Comércio grossista e a retalho, reparações
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Transporte, armazenamento e comunicação

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<u>5.</u> Outros serviços comunitários, sociais e pessoais
<u>6.</u> Produção
<u>7.</u> Agricultura, caça e silvicultura
<u>8.</u> Pesca
<u>9.</u> Educação
<u>10.</u> Turismo, incluindo hotéis e restauração
<u>11.</u> Serviços de saúde e ação social
<u>12.</u> Mediação financeira
<u>13.</u> Tecnologias de informação e comunicação
<u>14.</u> Setor não governamental
<u>15.</u> Setor público
<u>16.</u> Outra

**I.2 Ano de início de atividade (por favor, indique na caixa abaixo):**

**I.3. Localização (por favor, indique a REGIÃO onde a organização para a qual trabalha está sediada):**

**I.4. Dimensão atual (número de empregados):**

<u>1.</u> 1-9	<u>2.</u> 10-49	<u>3.</u> 50-99	<u>4.</u> 100-249	<u>5.</u> 250+
---------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------

**SECÇÃO II. PRÁTICAS EXISTENTES NO ÂMBITO DO INTRA- EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

**II.1. Considera a sua organização como uma organização "orientada para a sustentabilidade"?**

<u>1.</u> Sim	<u>2.</u> Não	<u>3.</u> Não tenho a certeza
---------------	---------------	-------------------------------

**II.2. Para CADA um dos "impulsores" de sustentabilidade abaixo, indique a respetiva importância nas práticas da sua organização?**

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

**(1 = Importância muito baixa; 2 = Baixa importância; 3 = Neutro; 4 = Importância alta; 5 = Importância muito alta)**

	1	2	3	4	5
1. Cumprimento da legislação ambiental					
2. Impacto nos custos de produção					
3. Demonstração da Responsabilidade Empresarial					
4. Potencial impacto na situação socioeconómica local / regional					
5. Potencial impacto no desenvolvimento da mão-de-obra local / regional					

**II.3. Na sua opinião, quem deve tomar a iniciativa para tornar as práticas e processos da sua organização mais orientados para a sustentabilidade (assinale apenas uma resposta)?**

<input type="checkbox"/>	1. Empregadores/Gestores	<input type="checkbox"/>	2. Empregados
<input type="checkbox"/>	3. Ambos	<input type="checkbox"/>	4. Nenhum

**II.4 Considera que os colaboradores com espírito intra-empendedor estão envolvidos nas iniciativas e práticas relacionadas com a sustentabilidade da sua organização?**

<input type="checkbox"/>	1. Sim	<input type="checkbox"/>	2. Não	<input type="checkbox"/>	3. Não tenho a certeza
--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	------------------------

**II.5. Para CADA um dos objetivos de desenvolvimento sustentável mencionados abaixo, indique qual a PROBABILIDADE que o pessoal da sua organização com espírito intra-empendedor tem para alcançar um resultado relacionado com a sustentabilidade?**

**(1 = probabilidade muito baixa; 2 = probabilidade baixa; 3 = neutro; 4 = grande ou muita probabilidade; 5 = muito grande ou muitíssima probabilidade)**

	1	2	3	4	5
1. Reduzir a desigualdade, promover o bem-estar e impulsionar a inclusão social					
2. Assegurar uma educação de qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida					
3. Garantir a justiça e construir instituições eficazes					
4. Promover a indústria sustentável e incentivar a inovação					
5. Assegurar o consumo e a produção responsáveis					

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

	1	2	3	4	5
6. Promover o trabalho digno, o emprego integral e o crescimento económico					
7. Assegurar o acesso de todos a energia barata e limpa					
8. Organizar ações para combater as alterações climáticas e o aquecimento global					
9. Tornar as cidades e as comunidades inclusivas, seguras e sustentáveis					

**II.6. Para CADA uma das seguintes características relativas aos funcionários, indique de que forma, na sua opinião, pode afetar a orientação e as iniciativas para a sustentabilidade da sua organização?**

**(1 = Muito pouco; 2 = Pouco; 3 = Neutro; 4 = Muito; 5 = Bastante)**

	1	2	3	4	5
1. Iniciativa, pensamento dinâmico, motivação e capacidade de agir/ser capaz					
2. Conhecimento da cultura empresarial e da estrutura de gestão					
3. Capacidade de impressionar positivamente os responsáveis da organização					
4. Dedicção nos respetivos objetivos de trabalho e visão realista sobre as formas de os alcançar					
5. Capacidade de lidar com questões como a complexidade e a incerteza					
6. Partilha de informação, instruir os outros e influenciar as pessoas					

**II.7. Para CADA um dos seguintes cenários organizacionais indique, na sua opinião, a respetiva PROBABILIDADE de encorajar a introdução e implementação de práticas, processos e prioridades com foco na sustentabilidade, dentro da sua organização:**

**(1 = Muito baixa; 2 = Baixa; 3 = Neutra; 4 = Alta; 5 = Muito alta)**

	1	2	3	4	5
1. Organização com cultura/mente aberta, em que os empregados não têm medo de partilhar, discutir e implementar boas ideias					
2. Autonomia, motivar os empregados para criarem soluções para desafios					
3. Acesso rápido aos recursos, permitindo que os empregados validem rapidamente as suas novas ideias					
4. Incentivos da administração para que os empregados proponham novas ideias					

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

	1	2	3	4	5
5. Partilha aberta de ideias dentro da organização, bem como com especialistas externos, e utilização de ferramentas eficientes, tais como "Plataformas de Troca de Ideias".					
6. Estrutura descentralizada, onde os gestores delegam as decisões de maneira a garantir que são tomadas por aqueles que têm mais conhecimentos					

**II.8. Na sua opinião, qual a IMPORTÂNCIA de CADA uma das atividades indicadas abaixo para alcançar um bom nível de orientação para a sustentabilidade, na sua organização, se as mesmas forem desenvolvidas e/ou aprofundadas pelos seus funcionários:**

**(1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Neutro; 4 = Importante; 5 = Muito importante)**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**II.9. Independentemente da respetiva importância, indique a sua opinião relativamente à ADEQUAÇÃO (i.e., se está devidamente desenvolvido) do nível EXISTENTE das aptidões e competências necessárias para a implementação de CADA uma das atividades já referidas, entre os seus funcionários:**

**(1 = Altamente inadequado; 2 = Inadequado; 3 = Neutro; 4 = Adequado; 5 = Altamente adequado)**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

	1	2	3	4	5
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**II.10. Indique com que frequência os seus colaboradores praticam CADA uma das atividades já referidas acima, enquanto tentam melhorar a sustentabilidade da sua organização:**

**(1 = Muito raramente; 2 = Raramente; 3 = Neutra; 4 = Frequentemente; 5 = Muito frequentemente)**

	1	2	3	4	5
1. Compreensão do contexto organizacional e do seu potencial de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade					
2. Avaliação do potencial de cada um para inovar e contribuir para a "sustentabilidade".					
3. Identificação de oportunidades e perspetivas de inovação centradas na sustentabilidade, utilizando fontes de ideias internas e externas					
4. Avaliação provisória do impacto de sustentabilidade das iniciativas intra-empendedoras					
5. Formação e trabalho em equipas intra-empendedoras para o desenvolvimento centrado na sustentabilidade					
6. Defesa do mérito das ideias intra-empendedoras dos colaboradores e trabalho com a administração sobre questões de sustentabilidade					

**SECÇÃO III. ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA MENTALIDADE INTRA-EMPREENDEDORA, ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE, DOS EMPREGADOS E DOS EMPREGADORES - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E QUAL A PREFERÊNCIA DO MODO DE FORMAÇÃO**

**III.1. Estaria interessado em participar, juntamente com um grupo de outros colaboradores da sua organização, num curso de formação sobre intra-empendedorismo, centrado na sustentabilidade, que será desenvolvido pelo projeto europeu SINTRA?**

<input type="checkbox"/>	1. Sim	<input type="checkbox"/>	2. Não
--------------------------	--------	--------------------------	--------

**III.2. Como avalia que a atualização das suas competências e da mentalidade intra-empresarial, orientada para a sustentabilidade possa beneficiar a sua organização? (por favor, indique o quanto concorda com as declarações abaixo).**

**(1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo, 5 = Concordo totalmente)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Reforço da capacidade da organização em se tornar mais sustentável nas suas operações diárias e no modelo organizacional					
<b>2.</b> Introdução de práticas, processos e prioridades centrados na sustentabilidade dentro da organização					
<b>3.</b> Aproveitamento do potencial que o espírito intra-empresarial tem dentro das organizações para alcançar a sustentabilidade ambiental, social e económica					

**III.3. Qual a sua preferência relativamente ao tipo / metodologia de formação indicado abaixo?**

**(1 = Não gosto, 2 = Gosto pouco, 3 = Gosto moderadamente, 4 = Gosto muito, 5 = Gosto bastante)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Auto-aprendizagem					
<b>2.</b> Sessões presenciais					
<b>3.</b> Aprendizagem à distância/ online					
<b>4.</b> Aprendizagem mista (presencial e online)					
<b>5.</b> Desenvolvimento de tarefas e partilha de experiências					

**III.4. A sua localização geográfica pode dificultar a sua participação na formação presencial que se vai realizar em Aveiro?**

<input type="checkbox"/>	<b>1.</b> Sim	<input type="checkbox"/>	<b>2.</b> Não
--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

**Obrigado pelo seu tempo ao participar neste estudo!**

*A sua contribuição é muito apreciada!*

O apoio da Comissão Europeia à elaboração da presente comunicação não constitui um aval ao seu conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.

Anexo D. Guião entrevistas (PT)

**SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DE BOAS PRÁTICAS INTRA-EMPREENDEDORAS E ANÁLISE DE LACUNAS**

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SINTRA PARA APLICAR A COLABORADORES**

SINTRA - Alcançar a Sustentabilidade através do INTRA-Empreendedorismo, é um projeto Erasmus+, com a duração de 2 anos (KA2: Parcerias Estratégicas para a Educação de Adultos) concebido para fornecer um apoio integrado, adaptado às necessidades das organizações para o desenvolvimento de aptidões, competências e atitudes relacionadas com o empreendedorismo intra-empresarial, tanto entre empregados como entre empregadores, para melhorar as atividades das organizações relacionadas com a sustentabilidade ambiental, social e económica.

A sustentabilidade nos negócios refere-se geralmente ao efeito que as políticas e práticas da organização têm sobre o ambiente e a sociedade. Está, também, relacionada com a viabilidade e competitividade da própria organização. O Intra-empreendedorismo é a prática de adotar comportamentos empreendedores, dentro de uma organização, estabelecida pelos seus empregados com vista à realização de produtos ou serviços inovadores.

O projeto SINTRA irá desenvolver ferramentas e recursos inovadores de formação, orientados para o intra-empreendedorismo com foco na sustentabilidade, para organizações no setor Empresarial, privado ou público em toda a Europa.

As entrevistas semi-estruturadas são conduzidas de modo a identificar boas práticas e histórias de sucesso no campo intra-empreendedor orientado para a sustentabilidade nas organizações, bem como as lacunas existentes nos ambientes organizacionais e na mentalidade intra-empreendedora dos empregados. Os resultados do Estudo serão utilizados para orientar a parceria SINTRA na conceção de material de formação que leve ao desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empreendedora nos empregadores e empregados das organizações e, simultaneamente, no apoio à sustentabilidade ambiental / social / económica das mesmas. A identidade dos inquiridos permanecerá estritamente CONFIDENCIAL.

**Por favor, assinale com um "X" as suas respostas às perguntas abaixo e devolva o questionário preenchido para: [nuno.maia@dialogue-diversity.pt](mailto:nuno.maia@dialogue-diversity.pt)**

**SECÇÃO I. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**

**I.1. País de origem:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Bulgária	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Croácia	<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Estónia
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Grécia	<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> Islândia	<input type="checkbox"/>	<u>6.</u> Portugal

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

**I.2. Género:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Masculino	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Feminino
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------

**I.3. Idade - seleccione um dos intervalos abaixo:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> 20-29	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> 30-39	<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> 40-49	<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> 50-59	<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> 60+
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------

**I.4. Educação - seleccione o nível de escolaridade mais alto:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Ensino e Formação Profissional
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Pós-graduação

**I.5. Cargo na organização (por favor, indique na caixa abaixo):**

----------

**SECÇÃO II. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**II.1. Setor de atividade**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Atividades imobiliárias, de arrendamento e comerciais
<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Construção
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Comércio grossista e a retalho, reparações
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Transporte, armazenamento e comunicação
<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> Outros serviços comunitários, sociais e pessoais
<input type="checkbox"/>	<u>6.</u> Produção
<input type="checkbox"/>	<u>7.</u> Agricultura, caça e silvicultura
<input type="checkbox"/>	<u>8.</u> Pesca
<input type="checkbox"/>	<u>9.</u> Educação
<input type="checkbox"/>	<u>10.</u> Turismo, incluindo hotéis e restauração
<input type="checkbox"/>	<u>11.</u> Serviços de saúde e ação social
<input type="checkbox"/>	<u>12.</u> Mediação financeira
<input type="checkbox"/>	<u>13.</u> Tecnologias de informação e comunicação
<input type="checkbox"/>	<u>14.</u> Setor não governamental
<input type="checkbox"/>	<u>15.</u> Setor público

<u>16.</u> Outra
------------------

**II.2 Ano de início de atividade (por favor, indique na caixa abaixo):**

--

**II.3. Localização (por favor, indique a REGIÃO onde a organização para a qual trabalha está sediada):**

--

**II.4. Dimensão atual (número de empregados):**

<u>1.</u> 1-9	<u>2.</u> 10-49	<u>3.</u> 50-99	<u>4.</u> 100-249	<u>5.</u> 250+
---------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------

**SECÇÃO III. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

**III.1. Houve alguma iniciativa orientada para a sustentabilidade na sua organização e, se "sim", quem deu início?**

--

**III.2. Pode descrever uma experiência sua, em que agiu de forma intra-empreadedora e que tenha conduzido à melhoria da sustentabilidade da sua organização? Como é que começou? Quais foram, na sua opinião, os principais motivos? Como é que avançou? Pode descrever os passos que seguiu? Que impacto teve na sua organização e em si em particular?**

--

**III.3. Que efeitos relacionados com a sustentabilidade tem gerado o seu envolvimento nas atividades acima referidas?**

**III.4. Conseguir identificar pelo menos 3 características-chave do seu comportamento e personalidade que o ajudaram a agir de forma intra-empresarial e a melhorar a sustentabilidade da sua organização? Por favor, explique a sua resposta.**

**III.5. Conseguir identificar pelo menos 3 características-chave da sua organização que o levaram a ser mais intra-empresarial e, assim, contribuir para a implementação de práticas, processos e prioridades centradas na sustentabilidade na sua organização? Por favor, explique a sua resposta.**

**III.6. Como descreveria a ADEQUAÇÃO das suas aptidões e competências necessárias para implementar as atividades intra-empresariais acima referidas?**

**Obrigado pelo seu tempo para participar nesta entrevista!**

*A sua contribuição é muito apreciada!*

O apoio da Comissão Europeia à elaboração da presente comunicação não constitui um aval ao seu conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.

**SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DE BOAS PRÁTICAS INTRA-EMPREENDEDORAS E ANÁLISE DE LACUNAS**

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SINTRA PARA APLICAR A EMPREGADORES**

SINTRA - Alcançar a Sustentabilidade através do INTRA-Empreendedorismo, é um projeto Erasmus+, com a duração de 2 anos (KA2: Parcerias Estratégicas para a Educação de Adultos) concebido para fornecer um apoio integrado, adaptado às necessidades das organizações para o desenvolvimento de aptidões, competências e atitudes relacionadas com o empreendedorismo intra-empresarial, tanto entre empregados como entre empregadores, para melhorar as atividades das organizações relacionadas com a sustentabilidade ambiental, social e económica.

A sustentabilidade nos negócios refere-se geralmente ao efeito que as políticas e práticas da organização têm sobre o ambiente e a sociedade. Está, também, relacionada com a viabilidade e competitividade da própria organização. O Intra-empreendedorismo é a prática de adotar comportamentos empreendedores, dentro de uma organização, estabelecida pelos seus empregados com vista à realização de produtos ou serviços inovadores.

O projeto SINTRA irá desenvolver ferramentas e recursos inovadores de formação, orientados para o intra-empreendedorismo com foco na sustentabilidade, para organizações no setor Empresarial, privado ou público em toda a Europa.

As entrevistas semi-estruturadas são conduzidas de modo a identificar boas práticas e histórias de sucesso no campo intra-empreendedor orientado para a sustentabilidade nas organizações, bem como as lacunas existentes nos ambientes organizacionais e na mentalidade intra-empreendedora dos empregadores. Os resultados do Estudo serão utilizados para orientar a parceria SINTRA na conceção de material de formação que leve ao desenvolvimento de competências e mentalidade intra-empreendedora nos empregadores e empregados das organizações e, simultaneamente, no apoio à sustentabilidade ambiental / social / económica das mesmas. A identidade dos inquiridos permanecerá estritamente CONFIDENCIAL.

**Por favor, assinale com um "X" as suas respostas às perguntas abaixo e devolva o questionário preenchido para: [nuno.maia@dialogue-diversity.pt](mailto:nuno.maia@dialogue-diversity.pt)**

**SECÇÃO I. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**I.1. Setor de atividade:**

<input type="checkbox"/>	<u>1.</u> Atividades imobiliárias, de arrendamento e comerciais
<input type="checkbox"/>	<u>2.</u> Construção
<input type="checkbox"/>	<u>3.</u> Comércio grossista e a retalho, reparações
<input type="checkbox"/>	<u>4.</u> Transporte, armazenamento e comunicação
<input type="checkbox"/>	<u>5.</u> Outros serviços comunitários, sociais e pessoais

**SINTRA: Sustentabilidade e INTRA-EMPREENDEDORISMO: Boas Práticas e Análise de Lacunas em Portugal - Relatório Nacional**

<u>6.</u> Produção
<u>7.</u> Agricultura, caça e silvicultura
<u>8.</u> Pesca
<u>9.</u> Educação
<u>10.</u> Turismo, incluindo hotéis e restauração
<u>11.</u> Serviços de saúde e ação social
<u>12.</u> Mediação financeira
<u>13.</u> Tecnologias de informação e comunicação
<u>14.</u> Setor não governamental
<u>15.</u> Setor público
<u>16.</u> Outra

**I.2 Ano de início de atividade (por favor, indique na caixa abaixo):**

**I.3. Localização (por favor, indique a REGIÃO onde a sua organização está sediada):**

**I.4. Dimensão atual (número de empregados):**

<u>1.</u> 1-9	<u>2.</u> 10-49	<u>3.</u> 50-99	<u>4.</u> 100-249	<u>5.</u> 250+
---------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------

**SECÇÃO II. HISTÓRIAS DE SUCESSO NO ÂMBITO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

**II.1. Houve alguma iniciativa orientada para a sustentabilidade na sua organização e, se "sim", quem deu início?**

**II.2. Pode descrever uma experiência em que algum(s) dos seus colaboradores tenha(m) agido de forma intra-empresarial e que tenha(m) conduzido à melhoria da sustentabilidade da sua organização? Como é que o processo começou? Quais foram, na sua opinião, os principais motivos? Como é que se avançou? Pode descrever os passos que o(s) seu(s) colaborador(es) seguiu/seguiram? Que impacto teve na sua organização e em si em particular?**

**II.3. Que efeitos relacionados com a sustentabilidade têm sido originados com o envolvimento dos seus colaboradores nas atividades acima referidas?**

**II.4. Consegue identificar pelo menos 3 características-chave do comportamento e personalidade do(s) seu(s) colaborador(es) que o(s) ajudaram a agir de forma intra-empresarial e a melhorar a sustentabilidade da sua organização? Por favor, explique a sua resposta.**

**II.5. Consegue identificar pelo menos 3 características-chave da sua organização que levaram o(s) seu(s) colaborador(es) a ser(em) mais intra-empendedor(es) e, assim, contribuir para a implementação de práticas, processos e prioridades centradas na sustentabilidade na sua organização? Por favor, explique a sua resposta.**

**II.6. Como descreveria a ADEQUAÇÃO das aptidões e competências dos seus colaboradores para implementar as atividades intra-empendedoras acima referidas?**

**Obrigado pelo seu tempo ao participar nesta entrevista!**

*A sua contribuição é muito apreciada!*

O apoio da Comissão Europeia à elaboração da presente comunicação não constitui um aval ao seu conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.