

## Orientação Empreendedora e Mobilidade: Uma Abordagem Teórico-Conceitual

Cristina Dai Prá Martens<sup>1</sup>

Ana Claudia Belfort<sup>2</sup>

Henrique Mello Rodrigues de Freitas<sup>3</sup>

**Resumo:** Há uma crescente preocupação das organizações com a adoção de estratégias corporativas voltadas à orientação empreendedora (OE), contemplando as dimensões inovatividade, proatividade, assunção a riscos, autonomia e agressividade competitiva. No caso das tecnologias de informação móveis (TIMs), sua adoção e uso tem se apresentado cada vez mais proeminente no mundo corporativo, retratando a mobilidade do trabalho. Apesar de presentes no universo científico, os temas OE e mobilidade têm sido pouco explorados conjuntamente. Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar as relações conceituais entre o uso de TIMs e a OE da organização. Desenvolveu-se um estudo exploratório de abordagem teórico-conceitual, baseado em pesquisa bibliográfica. Como resultado obteve-se um quadro que apresenta reflexões acerca de possíveis efeitos da mobilidade sobre as dimensões da OE. Adicionalmente, são sintetizados os elementos da OE que podem ser utilizados como base para a realização de estudos empíricos, bem como são feitas proposições de pesquisas.

**Palavras-chave:** Tecnologias de Informação Móveis. Tecnologias Móveis. Orientação Empreendedora. Empreendedorismo.

### 1 Introdução

O empreendedorismo no nível organizacional é tema constante em pesquisas acadêmicas, congressos e publicações em periódicos e, mesmo sendo um campo de estudos relativamente novo, apresenta um crescimento em ritmo acelerado nas últimas décadas (C. Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010). O estudo acerca do empreendedorismo tem propiciado aos seus pesquisadores a aplicação de vários conceitos em diferentes contextos, além de inúmeras linhas temáticas de estudo, não somente dividindo a opinião de pesquisadores como também contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas na área (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Schildt, Zahra, & Sillanpää, 2006).

Dentre as linhas temáticas dos estudos acerca do empreendedorismo, encontra-se a pesquisa desse tema no nível organizacional, denominado como postura empreendedora de uma organização por Covin e Slevin (1989) e como Orientação Empreendedora (OE) por Lumpkin e Dess (1996). Ademais, os estudos acerca da OE nas organizações constituem uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (Lumpkin, Rauch, Wiklund, & Frese, 2009; Covin & Lumpkin, 2011). Fernandes e Santos (2008), Silva,

<sup>1</sup> Doutorado em Administração. Professora. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. [cristinadm@uninove.br](mailto:cristinadm@uninove.br)

<sup>2</sup> Mestranda em Administração – Gestão de Projetos. UNINOVE – Universidade Nove de Julho. [belfortanaclaudia@gmail.com](mailto:belfortanaclaudia@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorado em Gestão. Professor. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. [hf@ufrgs.br](mailto:hf@ufrgs.br)

Gomes e Correia (2009) e Martens, Freitas e Andres (2011) são alguns dos pesquisadores que possuem estudos com essa temática no Brasil.

Ainda considerando as mudanças frequentes que ocorrem no mundo corporativo, outro tema tem permeado constantemente as pesquisas no meio acadêmico: os avanços da tecnologia da informação que estão impulsionando as organizações a se inovarem tecnologicamente, a fim de se manterem ativas no mercado. O advento da internet e o uso cada vez mais frequente de dispositivos móveis no ambiente corporativo tem afetado o modo de trabalhar e gerir as organizações. A mobilidade tecnológica surge como um importante recurso na gestão das organizações e pode ter algum reflexo no empreendedorismo organizacional.

Segundo Saccol e Reinhard (2007), os dispositivos móveis (laptops, smartphones e tablets, dentre outros) constituem as Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), ou simplesmente ‘tecnologias móveis’, cujas características incluem a portabilidade e a capacidade de se levar a qualquer lugar, podendo ser operados conectados ou não a uma rede. Atualmente, várias organizações utilizam dispositivos móveis de modo a interagir com seus *stakeholders*, uma vez que podem conter aplicativos e ferramentas diversas, além de acesso à internet, caracterizando a existência da mobilidade (Kleinrock, 1996; Kakiyama & Sorensen, 2001; Kalakota & Robinson, 2002).

Com base no contexto inicialmente delineado, centrado na relevância dos temas empreendedorismo e mobilidade no ambiente corporativo e para o desenvolvimento da inovação nas organizações, aliado ao crescente uso das tecnologias móveis pelos indivíduos e organizações e seu impacto nas organizações, o presente artigo propõe analisar essas duas temáticas com base na literatura. Considerando os impactos que as tecnologias móveis podem causar nas organizações e a sinalização da literatura de que as diferenças de empreendedorismo nas organizações podem ser atribuídas a combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996), pressupõe-se que a mudança propiciada pelo uso de tecnologias móveis pode também afetar a OE da organização.

Assim, esse artigo tem como norteadora a seguinte questão de pesquisa: o uso de tecnologias móveis tem efeito na OE da organização? Apresenta-se como objetivo realizar uma aproximação conceitual entre a mobilidade, propiciada pelo uso de tecnologias de informação móveis, e a OE, tendo como base suas dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Para isso, utilizou-se a pesquisa exploratória com vistas à obtenção de maior familiaridade com o tema (Lakatos & Marconi, 2010; Martins & Theóphilo, 2009; Gil, 2010). A pesquisa bibliográfica foi escolhida como estratégia de pesquisa, envolveu a realização de uma revisão de artigos que abordam os eixos teóricos OE e mobilidade, com vistas à obtenção de um quadro teórico-conceitual sintético sobre o assunto, identificando pontos de aderência entre os temas.

Após esta introdução, a seção 2 tem como foco a revisão da literatura a respeito da OE e mobilidade tecnológica. Em seguida, na seção 3, é apresentado um quadro associativo que demonstra a relação existente entre os dois eixos de estudo, com reflexões sobre os possíveis efeitos da mobilidade no empreendedorismo organizacional. Por fim, na seção 4, são feitas as considerações finais, apresentadas as limitações deste estudo e as propostas para novas pesquisas.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, a literatura é revisitada e aspectos conceituais em relação à OE e ao uso de tecnologias de informações móveis são retomados, com vistas a destacar os principais elementos de tais eixos teóricos.

### 2.1 Orientação Empreendedora em organizações

O tema empreendedorismo tem evoluído a passos largos, sobretudo em se tratando do contexto organizacional, permeando diversas pesquisas e estudos a seu respeito (C. Short *et al.*, 2001). Nesse contexto destaca-se a temática OE, a qual está relacionada ao estudo do empreendedorismo no nível organizacional, ou seja, ao estudo dos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial utilizados pelas organizações para atuarem de modo empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996). Segundo Covin e Slevin (1989), trata-se da postura empreendedora de uma organização.

Shane e Venkataraman (2000) afirmam que o empreendedorismo é influenciado não somente por características pessoais, mas também por situações e ambientes aos quais as organizações pertencem, vez que o comportamento empreendedor surge como uma resposta às ameaças e oportunidades do ambiente. Tal posição é corroborada por Lumpkin e Dess (1996), ao citarem que a existência de empreendedorismo nas organizações decorre de sua OE, que por sua vez é influenciada por fatores individuais, organizacionais e ambientais.

Para Covin e Slevin (1989), a OE de uma organização é demonstrada à proporção em que os gestores estão dispostos a assumir riscos, a favorecer mudanças e inovação e a competir agressivamente com outras organizações. Já para Lumpkin e Dess (1996), esse construto é caracterizado por meio da existência de cinco dimensões: autonomia, capacidade de inovação, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva; a presença de tais dimensões em maior ou menor intensidade retrata o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo.

No presente estudo, é adotado o conceito de OE proposto por Lumpkin e Dess (1996), baseado em cinco dimensões. Nesse sentido, torna-se necessário conceituar cada uma das dimensões da OE apregoadas pelos autores, de sorte a obter um melhor entendimento de como tais dimensões se caracterizam no contexto organizacional, conforme se depreende na Figura 1.

Dimensão	Comportamento da Organização	Diz respeito a(o)
Autonomia	A organização preza a ação independente de equipes autônomas e de colaboradores.	(a) equipe (líderes e times de trabalho); (b) centralização de liderança e delegação de autoridade; (c) pensamentos e iniciativas empreendedores; e, (d) pensamentos e ações independentes.
Inovatividade	A organização se engaja e apia novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.	(a) produtos e serviços novos; (b) processos inovadores; (c) investimento de recursos financeiros em inovação; (d) pessoas envolvidas e comprometidas em atividade de inovação; (e) processos criativos e inovadores; e, (f) iniciativas inovadoras e diferenciadas, de difícil imitação.

Assunção de riscos	A organização possui propensão a assumir riscos e a se engajar em projetos de alto risco.	(a) assunção de riscos gerais (tendência a assumir riscos); (b) risco na decisão (visão pouco conservadora em relação a riscos); (c) riscos financeiros e em negócios (tendência a assumir riscos para atingir os objetivos da organização).
Proatividade	A organização antecipa-se ao mercado e aproveita oportunidades, influenciando o ambiente ou iniciando mudanças.	(a) monitoramento contínuo do ambiente; (b) atitude de antecipação à concorrência; (c) participação e resolução de problemas, de modo descentralizado; e, (d) flexibilidade tecnológica.
Agressividade Competitiva	A organização reage à concorrência e às ameaças do mercado, com respostas rápidas a ações do mercado concorrente.	(a) postura agressiva perante concorrentes, reagindo às ações deflagradas por estes no mercado; (b) competição financeira, tais como de preços menores do que os da concorrência; (c) postura competitiva, centrada no combate às tendências que possam ameaçar sua sobrevivência; e, (d) ações de marketing mais agressivas.

**Figura 1. Dimensões da orientação empreendedora: Comportamento e Características.**

Fonte: elaborado com base em Martens, C. D. P.; Freitas, H. M. R.; Andres, R. (2011, maio/agosto). Desenvolvimento da Orientação Empreendedora em Empresas de Software: Proposições Preliminares. *REAd*, Edição 69, n. 2, 424-450.

Tomando-se por base a Figura 1, é possível verificar que as dimensões da OE constituem-se de elementos cuja existência permite observar e analisar a OE nas organizações. Nesse contexto, convém salientar que alguns estudos alertam para o fato de que quanto maior o nível de OE das organizações, melhor será o seu desempenho (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Essa afirmação é corroborada por meio de estudos empíricos realizados em organizações brasileiras (Mello, Paiva Júnior, Souza Neto, & Lubi, 2006; Castanhar, Dias, & Esperança, 2006; Fernandes & Santos, 2008).

No entanto, Lumpkin e Dess (1996) argumentam que a existência de todas as dimensões no contexto organizacional nem sempre está atrelada a negócios bem sucedidos. O sucesso pode ocorrer mesmo em organizações que apresentem apenas algumas das cinco dimensões, vez que a sua existência dependerá do contexto no qual a organização está inserida. Segundo esses mesmos autores, as diferenças da OE nas organizações podem ser atribuídas a várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais, que influenciam o como e o porquê do empreendedorismo em cada organização.

Shane e Venkataraman (2000) corroboram com Lumpkin e Dess (1996) e afirmam que o empreendedorismo não pode ser explicado considerando apenas características pessoais. A influência das situações e do ambiente é relevante, uma vez que o engajamento em comportamentos empreendedores geralmente responde a situações e oportunidades do ambiente. Miller (1983), por sua vez, afirma que variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e a própria personalidade do líder podem influenciar a forma como o empreendedorismo se desenvolve no contexto organizacional.

Necessário esclarecer que, segundo Covin, Green e Slevin (2006), a capacidade da OE de cumprir sua promessa como um importante driver de desempenho da organização depende da forma como a ela ocorre. Wales, Monsen e McKelvie (2011), diferentemente da maioria dos estudiosos da temática, afirmam que a OE é heterogênea, podendo manifestar-se de diferentes maneiras, vez que pode ser vislumbrada considerando três dimensões: (a) verticalmente, em termos de níveis hierárquicos e grupos de organizações; (b) horizontalmente, em termos de divisões e unidades de negócios; e, (c) temporalmente, em termos de tempo e estágios de desenvolvimento.

Por fim, o quanto uma organização é inovadora, é predisposta a correr riscos, antecipa-se ao mercado e aproveita oportunidades de forma proativa, atua com equipes autônomas e responde rapidamente à concorrência e ameaças do mercado, depende de inúmeros fatores, dentre os quais o desenvolvimento tecnológico. A tecnologia tende a impulsionar mudanças nos produtos, nos serviços e nos processos de trabalho, bem como a alterar o modo da organização relacionar-se com o ambiente, seja no trabalho de equipes, na gestão, na relação com os *stakeholders*, entre outros, tornando eminente o impacto no empreendedorismo a nível organizacional.

Uma das mudanças que maior impacto tem causado nas organizações nos últimos anos é o avanço das tecnologias de informação, em especial a partir do advento da internet e, mais recentemente, com o crescimento do uso de dispositivos móveis. Nesse contexto, torna-se pertinente abordar a mobilidade, propiciada pelo uso de tecnologias móveis no contexto organizacional, que tem afetado o modo de trabalhar e de gerir as organizações, e que pode ter efeitos no empreendedorismo organizacional.

## ***2.2 Mobilidade decorrente do uso de Tecnologias de Informação Móveis (TIMs)***

As tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas estão entre os temas mais discutidos na área de Sistemas de Informação atualmente (Saccol & Reinhard, 2007). Essas tecnologias têm ocupado um lugar considerável no desenvolvimento das organizações, seja por meio de telefones, computadores portáteis, redes sem fio, ou outros, permitindo aos colaboradores que desenvolvam suas atividades sem a necessidade de estar em um local específico ou em um horário definido. A adoção de TIMs permite eliminar as barreiras de tempo e lugar (Besseyre Des Horts, 2008).

Ao optar pela adoção de TIMs, a organização está tomando uma decisão importante, muitas vezes de cunho estratégico, sobretudo em se considerando que a adoção de tais tecnologias tende a alavancar os benefícios da mobilidade para os negócios (Scornavacca & Barnes, 2008; Basole, 2008).

Não somente as TIMs, como também as tecnologias sem fio (*wireless*), ubíquas (*ubiquitous*), nômades (*nomadic*), de comércio móvel (*m-commerce*) e de negócios móveis (*m-business*) permeiam constantemente debates relacionados a tecnologias de informação, pois permitem às pessoas desenvolverem suas atividades em qualquer local ou horário específicos (Saccol & Reinhard, 2007).

Segundo o IDC Consulting, durante o ano de 2013 a participação no mercado dos dispositivos móveis inteligentes, tais como *smartphones* e *tablets*, sofrerá um acréscimo de 34%, alterando cada vez mais o contexto organizacional (IDC Latin America Predictions, 2013). Nesse contexto evidencia-se que, em razão do aumento no uso de dispositivos móveis como ferramentas organizacionais, a mobilidade tende a gerar efeitos significativos nas organizações.

Entretanto, para discorrer sobre a mobilidade, cabe inicialmente esclarecer alguns conceitos pertinentes ao tema. Apesar do uso crescente dessas tecnologias pelos indivíduos e pelas organizações em geral, ainda há certa confusão conceitual em relação a cada tecnologia mencionada – por vezes tais termos são utilizados como sinônimos. Em razão de tal confusão conceitual, torna-se necessário apresentar na Figura 2 o conceito inerente a cada ferramenta tecnológica, tomando por base a literatura encontrada a respeito, sobretudo aqueles apresentados por Saccol e Reinhard (2007).

Termo	Conceito
Mobilidade	Recurso propiciado pelas tecnologias móveis que permite levar para qualquer lugar um dispositivo de TI.
Tecnologias de Informação Móveis (TIMs)	Relativo à portabilidade, uma vez que diz respeito à capacidade de se levar para qualquer lugar um dispositivo de TI, tais como <i>laptop</i> , PDAs, telefones inteligentes ( <i>smartphones</i> ) e <i>tablets</i> . Pode operar conectado ou não a uma rede.
Tecnologias de Informação Sem fio ( <i>wireless</i> )	Referem-se ao uso de dispositivos conectados a uma rede ou a outro aparelho por <i>links</i> de comunicação sem fio, tais como redes de telefonia celular, infra-vermelho, <i>bluetooth</i> e <i>wireless</i> . Não implica mobilidade.
Tecnologias de Informação Ubíquas ( <i>ubiquitous</i> )	Originou-se na computação ubíqua e caracteriza-se como algo invisível e onipresente. Envolve, em termos tecnológicos, a existência de diversos computadores interconectados por redes sem fios em cada ambiente, não havendo a necessidade de se carregar dispositivos específicos, já que a informação poderá ser acessada de qualquer lugar e a qualquer tempo, em diversos dispositivos de uso diário. Os computadores passam a ser subjacentes à vida do homem.
Tecnologias de Informação Nômades ( <i>nomadics</i> )	Refere-se às capacidades computacionais e de comunicação capazes de atender, de forma flexível e integrada, às necessidades de trabalhadores que se movimentam. Têm características de mobilidade, serviço/infraestrutura em larga escala e convergência.
Negócios Móveis ( <i>m-business</i> )	Relaciona-se com a infraestrutura de aplicação necessária para manter relações de negócios e vender informações, serviços e mercadorias por meio de aparelhos móveis. Engloba as operações de comércio móvel.
Comércio Móvel ( <i>m-commerce</i> )	Qualquer fenômeno que envolva a existência de comunicação, de uma via ou interativa, entre uma ou mais pessoas, um ou mais objetos inanimados (aparelhos), sem que haja necessidade de local ou horário fixo, porém que seja sustentável por uma das partes, com sinais carregados por ondas magnéticas, e que ao menos uma das partes seja beneficiada economicamente por essa comunicação.

**Figura 2. Termos e conceitos referentes à mobilidade.**

Fonte: elaborado com base em Saccol, A.; Reinhard, N. (2007, out./dez.). Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas: Definições, Estado-da-Arte e Oportunidades de Pesquisa. *RAC*, v. 11, n. 4, 175-198.

Tendo em vista que o elemento de interesse do presente artigo é a mobilidade, será adotado o termo Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), ou simplesmente ‘tecnologias móveis’, considerando tanto as tecnologias ‘com fio’ como as ‘sem fio’. Inclusive, as tecnologias móveis sem fio abrem uma nova perspectiva para produtos, serviços, trabalho e organização, vez que permitem maior mobilidade do que as tecnologias com fio, além de maiores possibilidades de selecionar mais livremente o local de trabalho (Andriessen & Vartiainen, 2006).

Inquietações relacionadas à criação, escolha, adaptação e efeitos do uso de tecnologias móveis emergiu em meio a esse cenário, diante do fato de que diversas

organizações adotaram tais tecnologias a fim de interagir com seus *stakeholders*. Nesse contexto, emergem novos temas associados ao uso de tecnologias móveis no ambiente organizacional: empresa móvel e virtualização (Figura 3).

Tema	Conceito
Empresa móvel	Nova forma de organização, cujas características principais são a agilidade e a adaptabilidade às pressões do ambiente. Tal conceito emerge da transformação causada pelas tecnologias móveis (Besseyre Des Horts, 2008), cujo uso permite a realização das tarefas com maior rapidez e eficiência, inclusive à distância, além de propiciar apoio à tomada de decisão, vez que os gestores possuem informações atualizadas e precisas, em tempo integral e em qualquer hora ou lugar.
Virtualização	Utilização de um espaço virtual para facilitar interações relacionadas às atividades organizacionais e ao acesso a recursos e capacidades que podem não estar disponíveis em um mesmo espaço físico, podendo estar geograficamente dispersos (Shekhar, 2006).

**Tabela 3. Novos temas associados à mobilidade tecnológica.**

Fonte: elaborado pelos autores.

O avanço da mobilidade tecnológica pelo uso de dispositivos móveis no contexto organizacional causou uma revolução na forma de atuar das organizações transformando as relações de trabalho (Besseyre Des Horts, Isaac, & Leclercq, 2006). Isso pode trazer contribuições e limitações para a organização e para o colaborador.

Para Machado e Freitas (2009), o uso de tecnologias móveis no contexto organizacional pode contribuir para facilitar a interação com e entre seus *stakeholders*, propiciar maior agilidade em determinadas atividades, aumento de produtividade, eficiência, eficácia, controle de suas tarefas e vantagens financeiras (Machado & Freitas, 2009). O uso de dispositivos portáteis e móveis ligados à internet permite chamada de voz e de vídeo, transmissão de arquivos e implantação de sistemas integrados no próprio aparelho, contribuindo para a comunicação e acesso à informação.

Brans e Basole (2008), afirmam que a necessidade do uso das tecnologias móveis por alguns trabalhadores decorre da característica da atividade que exercem, vez que o acesso à informação a qualquer hora e em qualquer lugar é essencial para a execução de suas tarefas. Marques e João (2003) ratificam que quanto mais tempo os executivos passam fora da organização, maior é a sua necessidade de informação através de um dispositivo móvel. Profissionais móveis precisam de informações imediatas quando estão fora da organização, vez que tais profissionais podem ser considerados inerentemente móveis sob o ponto de vista operacional, de localização e interativo (Kakihara & Sorensen, 2002).

Ademais, é importante salientar que o uso de tecnologias móveis e sem fio está associado ao trabalho móvel, ou seja, ao trabalho realizado longe do ambiente tradicional e em qualquer lugar (Corso, Cavedon, & Freitas, 2011). Dessa forma, o trabalho móvel poderá apresentar-se segundo dois aspectos: (a) relacionado a documentos e tarefas que se movem fisicamente ou digitalmente; e (b) pertinente a trabalhadores móveis (Andriessen & Vartiainen, 2006).

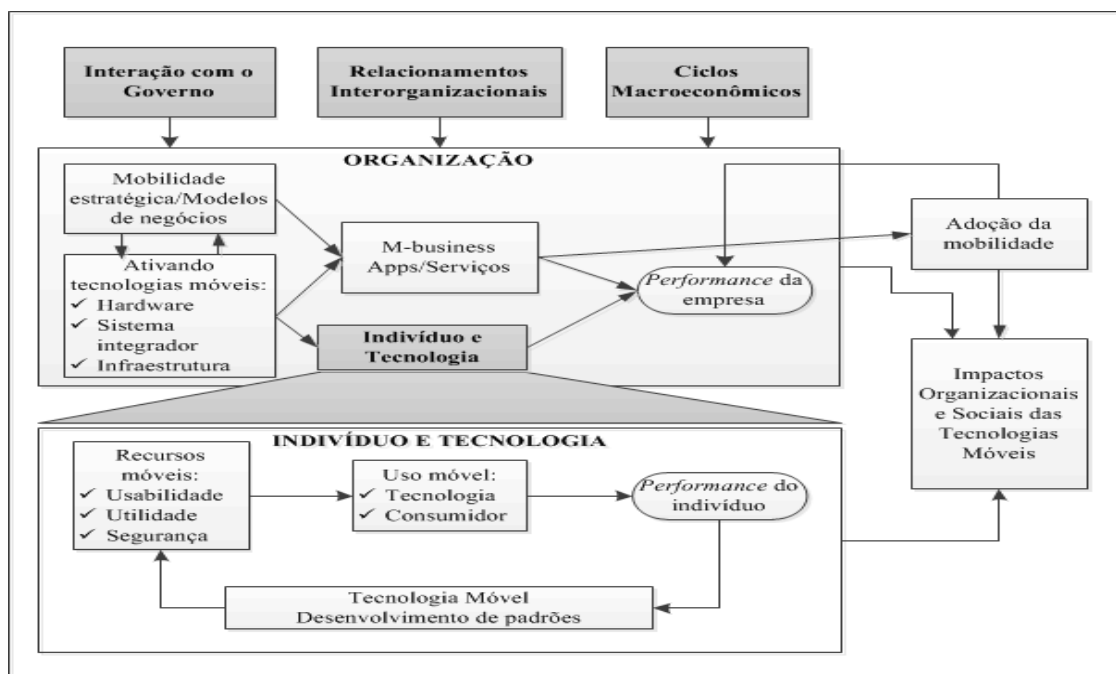
Saccol e Reinhard (2007), dentre outros pesquisadores, afirmam que o uso de tecnologias móveis propiciam maior autonomia e responsabilidade aos seus usuários e também à organização. Para Sorensen (2003), o uso de tecnologias móveis tende a auxiliar o usuário no gerenciamento de conflitos e interesses, bem como facilitar a integração entre as pessoas e ajudar no controle das tarefas do trabalho.

Assim como há benefícios da mobilidade tecnológica, também têm surgido estudos centrados nos paradoxos decorrentes do uso de tecnologias móveis no ambiente corporativo, que apontam aspectos negativos. De acordo com Mick e Fournier (1998) e Javenpaa e Lang (2005), o uso de tecnologias móveis tende a gerar paradoxos, tais como: poder ou escravidão, dependência ou independência, satisfação ou criação de necessidades, competência ou incompetência, planejamento ou improvisação, engajamento ou desengajamento, público ou privado, e ilusão ou desilusão.

O uso de tecnologias móveis pode mudar o comportamento do indivíduo em relação ao seu trabalho e ao relacionamento interpessoal (Cavazotte, Brollo, & Moreno Junior, 2009; Gonçalves & Joia, 2011). Kakihara e Sorensen (2001), afirmam que a Tecnologia de Informação e Comunicação alterou a forma de se viver socialmente.

Uma pesquisa realizada por Lunardi, Dolci e Wendland (2012) corroborar com essa mudança no relacionamento interpessoal. A fim de entender quais os fatores que levaram organizações a adotarem a internet móvel, a qual provém da adoção de tecnologias de informação móveis, os autores pesquisaram 96 organizações localizadas no Rio Grande do Sul, no período compreendido entre outubro de 2010 e abril de 2011. Segundo depreende-se dos resultados obtidos, a adoção da internet móvel é influenciada pela utilidade percebida, pelo ambiente organizacional e pelas pressões de mercado. Acesso a e-mails e sites, para fins de realização de operações financeiras, constituem um dos principais motivos de adoção da internet móvel.

Ladd, Datta, Sarker e Yu (2010) elaboraram um modelo para identificar a inter-relação existente entre os motivos da organização e os dos indivíduos no processo de adoção de tecnologias móveis (Figura 4).



**Figura 4. Facetas da computação móvel e suas interrelações (áreas necessitando mais pesquisa são mostradas em cinza).**

Fonte: elaborado com base em Ladd, D.A.; Datta, A.; Sarker, S.; Yu, Y. (2010, Agosto). Trends in Mobile Computing within the IS Discipline: A Ten-Year Retrospective. In *Communications of AIS* (property of Association for Information Systems). Volume 27, Artigo 17, 285-306.



A adoção e o uso de TIMs envolvem as estratégias e os modelos de negócios das organizações, bem como a contribuição para a realização das atividades pelo trabalhador e o desempenho deste no ambiente organizacional, assim possibilitando a identificação de contribuições e limitações quanto ao uso de tal tecnologia pelas organizações.

A Figura 5, elaborada com base nos estudos de Marques e João (2003), Saccol e Reinhard (2005), Manica e Saccol (2009) e Sandi e Saccol (2010), apresenta algumas contribuições e limitações tanto para a organização como para o colaborador propiciadas pelo uso de tecnologias móveis.

Contribuições	Flexibilidade em relação a tempo e espaço; facilidade em se relacionar com clientes; melhoria na integração com unidades distantes geograficamente; melhoria na gestão de negócios com acesso ao sistema de informação móvel; aumento na produtividade com eficiência e eficácia; facilidade no acompanhamento das tarefas da organização em diferentes locais; acesso fácil a documentos, dados e atualizações; maior aproveitamento dos intervalos “tempos mortos”; facilidade na atualização da agenda em tempo real; facilidade em encontrar pessoas a qualquer lugar e horário; possibilidade de se trabalhar enquanto se está em movimento; traz a liberdade aos seus usuários em relação ao trabalho; traz benefícios ao usuário decorrente do avanço de conhecimentos; ajuda na interação com as pessoas da própria organização; melhor controle de recursos; acesso direto a decisões e <i>stakeholders</i> que são fundamentais para a tomada de decisão; custos baixos para a comunicação; menor utilização de papéis, porque os usuários não precisam entregar relatórios em papéis; satisfação dos usuários e da organização.
Limitações	O uso pode causar certa desordem; traz a dependência de alguns usuários, por exemplo, a necessidade de ver a toda hora o e-mail; traz interrupções desnecessárias, tais como em reuniões; aumento na demanda de respostas rápidas; perda de privacidade; isolamento, individualismo; sobrecarga de dados; ineficiência de alguns usuários; má qualidade na conexão; falta de segurança no próprio dispositivo; capacidade de armazenamento ruim; as utilidades de sistemas são limitadas; aumento de controle das organizações sobre as pessoas.

**Figura 5. Contribuições e limitações quanto à adoção e ao uso de TIMs.**

Fonte: elaborado pelos autores.

Besseyre des Horts (2008), por sua vez, aponta que o uso de TIMs pelas organizações propicia tanto benefícios como também riscos às organizações, conforme Figura 6.

Benefícios	Desenvolvimento da flexibilidade organizacional; ganhos de produtividade; racionalização dos processos de negócio; receptividade das partes interessadas, inclusive clientes; desenvolvimento da comunicação e partilha de conhecimentos; redução das despesas gerais e operacionais; e melhoria na imagem corporativa.
Riscos	Risco cultural; segurança dos sistemas de informação; perda de comunicação; declínio na qualidade da tomada de decisão; medição de retorno sobre o investimento; e decomposição gradual do trabalho coletivo.

**Figura 6. Benefícios e riscos decorrentes da adoção e do uso de TIMs, segundo Besseyre des Horts (2008)**

Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, considera-se que a mobilidade tem potencial de promover profundas transformações nos processos de trabalho, nos modelos de negócios e na relação entre equipes de trabalho, o que pode vir a contribuir para a inovação e o empreendedorismo

no contexto organizacional. Essa relação entre empreendedorismo e mobilidade será explorada com mais profundidade na próxima seção, com base na literatura visitada.

### ***3 Mobilidade e Orientação Empreendedora (OE): uma aproximação conceitual***

A revisão conceitual apresentada possibilita fazer uma primeira aproximação entre as dimensões da OE e a alguns aspectos da mobilidade decorrente do uso de tecnologias móveis no âmbito organizacional.

De um modo geral, a literatura sugere que fatores individuais, organizacionais e ambientais influenciam o empreendedorismo e a OE (Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000). Ademais, uma organização com forte OE apresenta como características primordiais a propensão a assumir riscos e a atuar de forma autônoma, uma atitude proativa perante as oportunidades de mercado que se vislumbrarem, a busca constante por inovações e uma postura agressiva perante seus concorrentes, reagindo de modo imediato às ações desses últimos (Lumpkin & Dess, 1996).

Analisando as questões relacionadas à autonomia com base na literatura pesquisada, depreende-se que a autonomia está intimamente relacionada ao comportamento dos indivíduos que atuam nas organizações, bem como que o fato desta incentivar a postura autônoma de seus colaboradores lhe permite ter uma atitude orientada ao empreendedorismo (Martens, Freitas, & Andres, 2011). Em se tratando da adoção e do uso de tecnologias móveis, a autonomia pode ser percebida em decorrência do fato de que, ao utilizar dispositivos móveis, tanto indivíduos como organizações podem decidir em que local e quando utilizar tais dispositivos. Acrescenta-se a esse cenário o fato de que o uso de tecnologias móveis possibilita, por exemplo, a realização de atividades fora do local de trabalho, a qualquer tempo, por meio de reuniões virtuais, utilizando para tanto aplicativos e sistemas integrados que permitam tal mobilidade.

A inovatividade, a qual está intimamente relacionada à postura estratégica das organizações, é outra dimensão da OE que encontra guarida também no processo de adoção e uso de tecnologias móveis. No momento em que uma organização decide por fazer uso dessas novas tecnologias, mudanças em seus processos administrativos e tecnológicos são instauradas, tais como: aquisição e implantação de novas plataformas tecnológicas, treinamento dos recursos humanos a fim de operarem a nova tecnologia, alteração em processos de trabalho, aquisição de dispositivos móveis adequados aos objetivos que a organização deseja atingir. Adicionalmente, o uso de tecnologias móveis pode propiciar às organizações novas formas de relacionamento com seus *stakeholders*, podendo contribuir para a inovação em processos e na prestação de serviços e oferecimento de produtos (novos ou não).

Arelada à inovatividade está a dimensão assunção de riscos. A predisposição de uma organização a assumir riscos, sejam eles decorrentes da própria operação da organização, sejam relacionados à decisão, financeiros ou em negócios, também está atrelada ao comportamento dos indivíduos. Riscos estão relacionados a situações que podem gerar incertezas, ou seja, ao optar por assumir riscos os decisores assumem a probabilidade de obter ou não êxito acerca de sua decisão. Cenário similar é verificado no processo de adoção de novas tecnologias, sobretudo as relacionadas à mobilidade.

As tecnologias móveis propiciam muitas contribuições e benefícios às organizações que as adotarem, porém também levam a condições de riscos e incertezas, vez que dispositivos móveis não são baratos, exigem aplicativos próprios dependendo

de sua finalidade, são passíveis de furto, roubo ou até mesmo de invasão de privacidade. Nesse sentido, configura-se que a adoção do uso de tecnologias móveis por parte de uma organização configura assunção de riscos. Aliado a isso, a própria ampliação do acesso à informação, por exemplo, pode contribuir para a agilidade na tomada de decisão e o acesso a mais subsídios para embasar a decisão, potencialmente contribuindo para a avaliação de riscos na decisão.

Busca por novas oportunidades, antecipação a mudanças, planejamento e participação em resolução de problemas, flexibilidade tecnológica e monitoramento do ambiente constituem elementos chave da dimensão proatividade. Conforme já discutido, as tecnologias móveis permitem à organização e aos indivíduos mobilidade e flexibilidade de uso, tempo e local. Ao mesmo tempo, as tecnologias móveis permitem à organização realizar um acompanhamento contínuo tanto do seu ambiente externo como de seu ambiente interno, propiciando-lhe facilitar a identificação de novas oportunidades de atuação antes de seus concorrentes.

A quinta e última dimensão da OE, agressividade competitiva, diz respeito às ações que permitem às organizações superarem seus concorrentes, porém de um modo reativo, diferentemente da dimensão proatividade. Com vistas a atuar de modo competitivo, com ações agressivas de marketing e respostas rápidas aos movimentos da concorrência, as organizações que se utilizam de tecnologias móveis podem beneficiar-se delas para atuar de forma mais competitiva.

Uma análise mais detalhada da literatura sobre as dimensões da OE possibilita elencar elementos característicos da autonomia, da inovatividade, da assunção de riscos, da proatividade e da agressividade competitiva, que podem ser utilizados como base para estudar os efeitos do uso de tecnologias móveis sobre o empreendedorismo organizacional. A Figura 7 apresenta tais elementos, que podem ser considerados como base para realização de estudo empírico a esse respeito. Para sua elaboração, foram utilizados como base os estudos de Covin e Slevin (1989), Lumpkin (1998 com citado em Lumpkin & Dess, 2001), Lumpkin e Dess (2001), Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009), e Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012).

**Inovatividade – O uso de tecnologias móveis nas atividades profissionais diárias...**

...favorece iniciativas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento e inovação.

...possibilita à organização inovar em produtos e/ou serviços.

...possibilita à organização inovar em processos internos (administrativos, produção, mercado, etc).

...contribui para a organização aumentar a participação no mercado.

**Assunção de riscos – O uso de tecnologias móveis nas atividades profissionais diárias...**

...contribui para uma atitude audaciosa perante o mercado.

...contribui para a avaliação e mensuração de riscos.

...contribui para a agilidade na tomada de decisões, sobretudo em situações de incerteza.

**Proatividade – O uso de tecnologias móveis nas atividades profissionais diárias...**

...contribui para que a organização inicie no mercado ações às quais os competidores respondem.

...contribui para que a organização seja a primeira a introduzir novos produtos/serviços no mercado, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.

...contribui para o monitoramento do ambiente (clientes, concorrentes, busca de oportunidades, etc).

...contribui para que a organização se antecipe na identificação de oportunidades do mercado.

**Autonomia – O uso de tecnologias móveis nas atividades profissionais diárias...**

...contribui para a resolução de problemas.

...contribui para que indivíduos e/ou equipes trabalhem de forma autônoma.

...contribui para que indivíduos e/ou equipes tomem decisões por conta própria.

...contribui para que os colaboradores exerçam um papel importante na identificação e seleção de

oportunidades.  
...favorece o desenvolvimento do comportamento empreendedor dos colaboradores.  
**Agressividade competitiva – O uso de tecnologias móveis nas atividades profissionais diárias...**  
...permite à organização reagir agressivamente às ações da concorrência.  
...permite à organização utilizar métodos de competição não convencionais.  
...permite à organização realizar *benchmarking* competitivo.  
...possibilita à organização promover ações agressivas em *marketing*.

**Figura 7. Elementos da orientação empreendedora a considerar em estudo sobre os efeitos da mobilidade sobre o empreendedorismo organizacional.**

Fonte: elaborado pelos autores.

De um modo geral, a análise da literatura sobre orientação e mobilidade de forma conjunta sugere a existência de relação entre a adoção e uso de tecnologias móveis e as dimensões da OE. A Figura 8 apresenta algumas reflexões a esse respeito.

Dimensões da OE	Considerações a respeito do uso de tecnologias móveis
Autonomia	O uso de tecnologias móveis permite que profissionais desenvolvam suas atividades sem a necessidade de estar no escritório físico da organização, e a qualquer horário, o que pode vir a contribuir com o desenvolvimento da autonomia. Inclui o acesso a informações remotas e a possibilidade de trabalho remoto de colaboradores e equipes.
Inovatividade	À medida que as tecnologias móveis afetam o modo de trabalhar e por vezes os processos de negócios, imagina-se que essas alterações possam propiciar elementos de inovatividade no contexto organizacional. Por exemplo, o processo de trabalho pode sofrer inovações incrementais, bem como a prestação de serviços e o atendimento ao cliente, entre outros.
Assunção de riscos	Como toda mudança, a adoção de uma nova TI também pode trazer riscos para a organização. A resistência à mudança pode ser um elemento a considerar, assim como a segurança da informação, o risco financeiro embutido no investimento de TIM eventualmente motivado por exigências do mercado ou por reação à concorrência, sem se assegurar do retorno, entre outros.
Proatividade	O acesso remoto às informações e pessoas pode contribuir para a proatividade, na busca de antecipar-se às oportunidades do mercado e ações da concorrência. A mobilidade das pessoas e equipes são alguns elementos que podem contribuir para o comportamento proativo, bem como a agilidade propiciada pelo uso de tecnologias móveis.
Agressividade competitiva	A rápida reação ao mercado concorrente pode vir a ser facilitada por meio do acesso remoto a informações, aliada à agilidade para decisão e reação que as tecnologias móveis propiciam, trazendo contribuições para a agressividade competitiva.

**Figura 8. Reflexões iniciais sobre a relação entre a mobilidade e as dimensões da orientação empreendedora.**

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 8 representa um primeiro esforço no sentido de aproximar os eixos teóricos centrais deste estudo (orientação empreendedora e mobilidade tecnológica) no sentido de identificar pontos comuns entre ambos, que podem potencialmente ser refletidos na prática organizacional.

#### 4 Considerações finais

O presente artigo propôs identificar relações conceituais entre o uso de tecnologias móveis e a OE. Para atingir o objetivo proposto, a literatura pertinente aos

dois eixos teóricos foi revisitada e analisada de forma conjunta. Como resultados, apresenta-se um quadro comparativo com reflexões prévias sobre possíveis efeitos da mobilidade sobre a inovatividade, a assunção de riscos, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva, representado pela Figura 8. Essas reflexões, ainda que preliminares e baseadas na literatura visitada, permitem sugerir que a mobilidade pode ter efeitos positivos nas dimensões da OE de uma organização.

Embora a análise da literatura permita sugerir que a mobilidade afete o empreendedorismo organizacional, são necessários estudos empíricos para sua verificação na prática organizacional. Recomenda-se estudo de abordagem exploratória e qualitativa, para melhor compreensão do fenômeno, seguido de estudo quantitativo, que possa levar à identificação da relação entre mobilidade e OE. A Figura 7 apresenta elementos das dimensões da OE que podem embasar estudos com esse propósito.

Face essa aproximação conceitual, novos questionamentos surgem a partir da análise apresentada no presente artigo, assim motivando novos estudos: As reflexões preliminares sobre os efeitos da mobilidade sobre o empreendedorismo organizacional apresentadas neste artigo são verificadas na prática organizacional? Quais os efeitos da mobilidade sobre a inovatividade, a assunção de riscos, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva? A mobilidade pode ser considerada um elemento potencializador do empreendedorismo organizacional? Esses e outros questionamentos podem ser a base para o desenvolvimento de estudos empíricos que relacionem o empreendedorismo e a mobilidade em contexto organizacional.

Este estudo apresenta contribuições para a academia e para a prática organizacional. No contexto acadêmico, trata-se de um primeiro passo nos estudos e discussões acerca da relação entre mobilidade tecnológica e OE, dada a lacuna de estudos a esse respeito. Em termos de prática organizacional, o estudo remete à reflexão sobre o papel das tecnologias móveis, presentes nas organizações de forma crescente, como fator potencialmente alavancador da inovação e do empreendedorismo no âmbito organizacional. As Figuras 7 e 8 contribuem para reflexões nesse contexto, por pesquisadores ou por executivos.

As limitações que norteiam esse artigo estão relacionadas à necessidade de estudos empíricos a respeito das relações conceituais analisadas. As reflexões apresentadas na Figura 8 foram baseadas na literatura visitada, e são merecedoras de novos estudos que permitam realizar e aprofundar os resultados aqui apresentados.

## Referências

- Albertin, A.L. (2001, Jul./Set.). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *RAE*, São Paulo, v. 41, n. 3, 42-50.
- Albertin, A.L., & Albertin, R.M.M. (2008, julho/setembro). Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 3, 599-629.
- Andriessen, E., & Vartiainen, M. (2006). Emerging Mobile Virtual Work. In E. Andriessen & M. Vartiainen (Eds.) *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer.
- Basole, R. C. (2008). Enterprise mobility: researching a new paradigm. *Information Knowledge Systems Management*, v. 7, n. 1, 1-7.

- Besseyre Des Horst, C.H., Isaac, H., & Leclercq, A. (2006, 16 et 17 novembre). Les conséquences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail: une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles. Paper presented at the *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, Reims.
- Besseyre Des Horst, C.H. (2008). *L'entreprise mobile: comprendre l'impact des nouvelles technologies*. Paris: Pearson Education France.
- Brans, P.D., & Basole, R.C. (2008). A comparative anatomy of mobile enterprise applications: towards a framework of software reuse. *Information Knowledge Systems Management*, 7, 145-158.
- Broadbent, M., & Weill, P. (1997, Spring). Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. *Sloan Management Review*, 77-92.
- Castanhar, J.C., Dias, J.F., & Esperança, J.P. (2006). Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. Artigo apresentado no *XXX Encontro da AnPAD*, Salvador, BA.
- Cavazotte, F.S., Brollo, M.S., & Moreno Junior, V.A. (2009). Mobilidade computacional no trabalho: um estudo sobre a experiência de usuários de telefones inteligentes. Artigo apresentado no *XXXIII Encontro da AnPAD*, São Paulo, SP.
- Corso, K. B., Cavedon, N. R., & Freitas, H. (2011). Mobilidade Espacial, Temporal e Contextual: um estudo de inspiração etnográfica sobre o Trabalho Móvel em Shopping Center. Artigo apresentado no *ENaDI 2011 – III Encontro de Administração da Informação*, Porto Alegre/RS.
- C. Short, J., Ketchen, Jr., D.J., Combs, J.G., & Ireland, R.D. (2010, Jan.). Research Methods in Entrepreneurship. *Organizational Research Methods*, v. 13, n. 1, 6-15.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 30, n. 1, 57-82.
- Covin, J.G., & Lumpkin, G.T. (2011, Sep.). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 16, n. 1, 7-25.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, 75-87.
- Fernandes, D.V.D.H., & Santos, C.P. (2008, jan./jun.). Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6.
- Freitas, H., Martens, C.D.P., Boissin, J.P., & Behr, A. (2012, abr./mai./jun.). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, v. 47, n. 2, 163-179.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A., & Joia, L. (2011). Uma investigação acerca dos paradoxos presentes na relação entre executivos e smartphones. Artigo apresentado no *XXXV Encontro da EnANPAD*, Rio de Janeiro, 4 a 7 de Setembro, CD ROM.
- Grégoire, D.A., Noël, M.X., Déry, R., & Béchar, J-P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v.30, n.3, 337-373.

- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging Information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, 4-16.
- IDC LATIN. *Mobile Explosion Will Define ICT, Transforming Pricing Models*. In: Top 10 Predictions - IDC Latin America Predictions 2013. Disponível em: <http://www.idclatin.com/campaign/predictions/>. Acesso em 13/07/2013.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 7-23.
- Kakihara, M., & Sorensen, C. (2001). Expanding the 'Mobility' Concept. *ACM SIGGROUP Bulletin*, n. 22, 33-37.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2002). *M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Kleinrock, L. (1996). Nomadcity: Anytime, anywhere in a disconnected world. *Mobile Networks and Applications, Science Publishers*, 351-357.
- Ladd, D.A., Datta, A., Sarker, S., & Yu, Y. (2010, august). Trends in Mobile Computing within the IS Discipline: A Ten-Year Retrospective. *Communications of AIS is the property of Association for Information Systems*. Volume 27, Article 17, 285-306.
- Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Laurindo, F.J.B., Shimizu, T., Carvalho, M.M., & Rabechini Jr., R. (2001, agosto). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, 160-179.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, v. 21, n. 1, 135-172.
- Lumpkin, G.T., Rauch, A., Wiklund, J., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions For the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 33, n. 3, 761-781.
- Lunardi, G.L., Dolci, D.B., & Wendland, J. (2012). Adoção da Internet Móvel e seu Impacto no Desempenho Organizacional. Artigo apresentado no *XXXVI Encontro da AnPAD*. Rio de Janeiro.
- Machado, C.B., & Freitas, H. (2009, jan-mar). Planejamento de iniciativas de adoção de tecnologias móveis. *Gestão de Produção, Operações e Sistemas*, Ano 4, n. 1, 101-115.
- Manica, A., & Saccol, A.I.C.Z. (2009). Avaliação dos resultados de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio (TIMS): O caso IBGE – CENSO 2007. Artigo apresentado no *XXXIII Encontro da AnPAD*. São Paulo.
- Marques, E., & João, B.N. (2003). Mobilidade: uma investigação de uso por executivos brasileiros. Artigo apresentado no *XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, SP, Brasil.
- Martens, C.D.P., Freitas, H., & Andres, R. (2011, mai/ago). Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. *REAd*, v. 69, n. 2, 424-450.
- Martins, G.A., & Théóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Mello, S.C.B., Paiva Junior, F.G., Souza Neto, A.F., & Lubi, L.H.O. (2006). Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um estudo em Empresas de Base Tecnológica. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 36.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998, Sep). Paradoxes of technology: consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer Research Inc.*, v. 25, 123-143.

- Miller, D. (1983, July). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, 770-791.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009, May). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 33, n. 3, 761-781.
- Saccol, A.I.C.Z., & Reinhard, N. (2005). Processo de adoção e decorrências da utilização de tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto organizacional. Artigo apresentado no *XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD*, Brasília/DF.
- Saccol, A., & Reinhard, N. (2007). Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. *RAC*, v. 11, n. 4, 175-198.
- Sandi, L.B., & Saccol, A. Z. (2010, outubro). Sobrecarga de informações geradas pela adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio e suas decorrências para profissionais de vendas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 9, n. 2.
- Schildt, H.A., Zahra, S.A., & Sillanpää, A. (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 30, n. 3, 399-415.
- Scornavacca, E., & Barnes, S. J. (2008). The strategic value of enterprise mobility: Case study insights. *Information Knowledge Systems Management*, v. 7, 227-241.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000, January). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, 217-226.
- Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 6, 465-483.
- Silva, M.A.O.M., Gomes, L.F.A.M., & Correia, M.F. (2009, Jan/mar). Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, 57-71.
- Sorensen, C. (2003). Research issues in mobile informatics: classical concerns, pragmatic issues and emerging discourses. Paper presented at the *Workshop on Ubiquitous Working Environment at Whitehead School of Management*, Cleveland, Ohio, USA.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011, September). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 895-923.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D.A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, 71-91.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 17, n. 4, 5-21.
- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995, Jan.). Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, 43-58.
- Zehir, C., Muceldili, B., Akyuz, B., & Celep, A. (2010, junho). The impact of information technology investments on firm performance in national and multinational companies. *Journal of Global Strategic Management*, 07, 143-154.