

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

RAFAEL MATHIAS ANTONIOLI

**ATITUDE EMPREENDEDORA NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES:
uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não
participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.**

Uberlândia

2007

RAFAEL MATHIAS ANTONIOLI

**ATITUDE EMPREENDEDORA NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES:
uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não
participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de mestre no Programa de
Pós-Graduação em Administração da Faculdade
de Gestão de Negócios da Universidade Federal
de Uberlândia.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Professor Dr. Edison Mello Jr.

Uberlândia

2007

RAFAEL MATHIAS ANTONIOLI

ATITUDE EMPREENDEDORA NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Uberlândia, 22 de junho de 2007.

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Hilka Vier Machado - UEM

Prof^a. Dr^a. Stella Naomi Moriguchi - UFU

Prof. Dr. Edison Mello Jr. - UFU (Orientador)

Agradecimentos

Ao Prof. Edison Mello Jr. que me aceitou como orientando tardio, por seu apoio em todos os momentos marcantes da minha vida acadêmica e especialmente por sua orientação criteriosa neste trabalho.

Ao Prof. João Bento que me iniciou no caminho do empreendedorismo e me deu valiosas sugestões durante esse trabalho.

À Stella Moriguchi, professora e amiga, pela apreciação e sugestões que enriqueceram este trabalho.

Ao Prof. Valdir Valadão pela sua firme, mas compreensiva atuação para garantir que eu concluísse este trabalho.

Aos colegas do mestrado pelas frutíferas discussões que me ajudaram a refinar o senso crítico, essencial ao trabalho como pesquisador.

Aos funcionários da FAGEN pela amizade e atenção.

Aos amigos do grupo Algar que abriram as portas e facilitaram a realização do levantamento.

À CAPES pelo apoio através da concessão da bolsa que me permitiu dedicação exclusiva ao mestrado.

À Beatriz Ursine pelo apoio contínuo e em especial na aquisição do computador onde este trabalho tomou forma.

Aos meus pais.

Aos meus irmãos, pela ajuda e criação dos formulários eletrônicos para a tabulação da pesquisa.

À minha esposa Bárbara, pela compreensão, incentivo e ajuda ao final deste trabalho.

ATITUDE EMPREENDEDORA NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.

Aluno: Rafael Mathias Antonioli Matrícula: 5051001-1

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Jr.

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos (PGP) da Algar. Para tal, foi realizado um levantamento nas duas empresas com maior produção absoluta de inovação: ACS e CTBC; onde os dados foram coletados por meio de um corte transversal, delimitado no tempo; e os resultados de ambos os grupos foram comparados de forma a identificar diferenças na atitude empreendedora. Após uma revisão da literatura sobre empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intra-empreendedorismo e atitude empreendedora; além de um levantamento dos trabalhos anteriores sobre tais temas, o IMAE, instrumento de pesquisa criado por Lopez Júnior (2005) para medir a atitude empreendedora do indivíduo — tendo por base as dimensões: planejamento, realização, poder e inovação — foi escolhido. Neste trabalho, a atitude empreendedora foi definida como a predisposição aprendida para atuar de maneira empreendedora, seguindo os preceitos do comportamento planejado, teoria que subsidiou a criação do instrumento. Após a realização de um pré-teste com 33 indivíduos, houve a necessidade de realizar algumas modificações que tornassem o instrumento melhor adaptado ao público em questão e facilitasse o auto-relato. O estudo foi realizado com 210 funcionários do grupo Algar, sendo 84 participantes do PGP e 126 não participantes. Os resultados indicaram diferença estatisticamente significativa para todas as dimensões em análise e no índice geral ($t=1,912$). Sendo que a diferença foi mais acentuada para as dimensões poder ($t=2,497$) e realização ($t=2,366$).

Palavras chave: atitude empreendedora, IMAE, intra-empreendedorismo, empreendedorismo corporativo.

ATITUDE EMPREENDEDORA NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.

Aluno: Rafael Mathias Antonioli Matrícula: 5051001-1

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Jr.

Abstract

The purpose of this research is to identify the differences in enterprising attitude of persons who had joined Algar's PGP - process management program (Programa de Gestão de Processos) and persons who had not. Thus, a survey was conducted in the top two companies in innovation's production: ACS and CTBC; the data has been collected through a cross-sectional analysis. The both group's results had been compared in order to identify differences in enterprising attitude. After make a literature review about entrepreneuring, corporative entrepreneuring, intrapreneuring and enterprising attitude; beyond a survey of the previous works on such subjects, IMAE was chosen. This research instrument was created by Lopez Júnior (2005) to measure the enterprising attitude of the individual, bearing in mind the dimensions: planning, accomplishment, power and innovation. In this research, the enterprising attitude was defined as the learned predisposition to act in enterprising way, following the rules it planned behavior, theory that supported the creation of IMAE instrument. After do an advance test with 33 individuals, it was necessary adjust it to the public in order to make the auto-story easier. The study was performed in 210 employees of the Algar group, 84 participants and 126 non-participants of the PGP. The results showed significant statistical difference for all dimensions in analysis and for general index ($t=1,912$). The difference between groups was more preeminent for dimensions power ($t=2,497$) and realization ($t=2,366$).

Lista de quadros

Quadro 1 - Diferentes visões sobre o empreendedor.....	20
Quadro 2 - Temas mais pesquisados sobre empreendedorismo nos anos 90	21
Quadro 3 - Principais definições de empreendedorismo corporativo	22
Quadro 4 - Alternativas básicas para obter inovação e as correspondentes variações de empreendedorismo corporativo	24
Quadro 5 - Tipos de EC conforme o âmbito e origem da inovação	25
Quadro 6 - Empreendedorismo Corporativo significando intra-empreendedorismo..	26
Quadro 7 - Principais definições de intra-empreendedorismo	27
Quadro 8 - Características do empreendedor mais frequentemente citadas	33
Quadro 9 - Diferenças entre empreendedores, intra-empreendedores e gerentes ...	40
Quadro 10 - Tipos de pessoas em um intra-empreendimento	41
Quadro 11 - Papéis dos membros de uma equipe empreendedora.....	42
Quadro 12 - Algumas definições de atitudes (até 1956)	44
Quadro 13 - Algumas definições de atitudes (a partir de 1956)	45
Quadro 14 - Conceitos análogos ao controle comportamental percebido	53
Quadro 15 - Tipologia de crenças e respectivo papel sobre o comportamento.....	55
Quadro 16 - Número de participantes do PGP por empresa (2001-2006)	61
Quadro 17 - Dissertações sobre perfil empreendedor defendidas na IES/SC.	65
Quadro 18 - Outras dissertações sobre perfil empreendedor defendidas em IES	67
Quadro 19 - Dissertações sobre perfil do intra-empreendedor defendidas em IES ..	68
Quadro 20 - Características intra-empreendedoras analisadas	69
Quadro 21 - Prioridade dada às características comportamentais empreendedoras conforme o grupo analisado	70
Quadro 22 - Distribuição dos itens segundo suas dimensões.....	73
Quadro 23 - Critérios para elaboração de itens de um questionário	73
Quadro 24 - Termos alterados na adequação do IMAE	75
Quadro 25 - Passos da metodologia do PGP	81

Lista de ilustrações

Ilustração 1 - Modelo da teoria do comportamento planejado.....	56
Ilustração 2 - Fórmula para cálculo da amostra	61
Ilustração 3 - Pirâmide etária da amostra.....	62
Ilustração 4 - Objetivos quantitativos alcançados pelo PGP.	82
Ilustração 5 - Pirâmide populacional dos não participantes do PGP	84
Ilustração 6 - Pirâmide populacional dos participantes do PGP	84
Ilustração 7 - Nível de escolaridade comparado entre os grupos.....	85

Lista de tabelas

Tabela 1 - Distribuição da amostra por tipo de cargo	63
Tabela 2 - Cargos com maior participação percentual	86
Tabela 3 - Ordenação de questões segundo não participantes do PGP	87
Tabela 4 - Ordenação de questões segundo participantes do PGP	88
Tabela 5 - Questões com maior disparidade no ordenamento auto-referido pelos grupos.	89
Tabela 6 - Médias por dimensão das atitudes auto-referidas pelos grupos	90
Tabela 7 - Testes para amostras independentes	90

Lista de abreviaturas

CEI	<i>Carland Entrepreneurship Index</i>
CR	Centro de Resultado
EC	Empreendedorismo Corporativo
FURB	Universidade Regional de Blumenau
IES	Instituições de Ensino Superior
IMAE	Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora
MPE ou MPes	Micro e Pequenas Empresas
PGP	Programa de Gestão de Projetos (Grupo Algar)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEG	Tendência Empreendedora Geral (Teste da <i>Durham University</i>)
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
Unisantos	Universidade Católica de Santos
Univali	Universidade do Vale do Itajaí

Sumário

Lista de quadros.....	7
Lista de ilustrações.....	8
Lista de tabelas	9
Lista de abreviaturas	10
1 Introdução	13
1.1 O assunto e a sua importância	13
1.2 Formulação do problema de pesquisa	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.2.3 Hipóteses	16
1.3 Estrutura do trabalho.....	18
2 Referencial teórico	19
2.1 O empreendedorismo	19
2.1.1 Empreendedorismo Corporativo	21
2.1.2 O intra-empreendedorismo	26
2.1.3 Características comportamentais do empreendedor	32
2.2 Atitude Empreendedora	43
2.2.1 Teoria do Comportamento Planejado	51
3 Metodologia.....	57
3.1 Caracterização da pesquisa.....	58
3.1.1 Caracterização segundo o tipo de pesquisa	58
3.1.2 Caracterização segundo o objetivo.....	58
3.1.3 Caracterização segundo procedimento de coleta.....	59
3.2 Limitações do estudo	59
3.3 População e configuração da amostra.....	60
3.4 Mapeamento de trabalhos anteriores.....	64
3.5 Instrumento de pesquisa.....	71
3.5.1 Pré-teste	73
4 Resultados obtidos.....	77
4.1 Informações gerais sobre a empresa.....	77
4.1.1 Modelo de gestão empresa-rede	78
4.2 O Programa de gestão de processos PGP	80

4.2.1	Objetivos alcançados pelo PGP.....	82
4.2.2	Outras ações de empreendedorismo corporativo	83
4.3	Descrição dos grupos	83
4.4	Mensuração da atitude.....	86
4.4.1	Ordenação das questões.....	86
4.4.2	Diferença das médias	90
5	Análise dos resultados	92
5.1	Resposta à pergunta de pesquisa	92
6	Conclusões e recomendações	96
	Referências	98

1 Introdução

1.1 O assunto e a sua importância

Devido à ênfase com que o empreendedorismo se dedica tanto a estudar os empreendedores como a promover a criação de novos negócios, esse assunto vem aumentando a sua importância na sociedade atual, já que é apresentado como uma alternativa para fomentar o surgimento de empregos. O impacto positivo do empreendedorismo na criação de postos de trabalho, de maneira a contrabalançar a queda do emprego nas grandes organizações é embasado por estudos como o de Drucker (1986) que identificou o empreendedorismo como o fenômeno responsável pela criação de mais de 40 milhões de vagas nos Estados Unidos entre 1965 e 1985.

No Brasil, a ascensão do tema foi impulsionada pela situação econômica que caracterizou a década de 1990: a redução dos postos de trabalho nas grandes organizações, seja por decorrência de reestruturações, falências ou privatizações que ocorreram como consequência da crescente inserção do País na economia global. É diante desse cenário onde as pessoas se vêem forçadas a criar seu próprio emprego como alternativa de sobrevivência, que segundo Cordeiro e Paiva Jr (2002), o empreendedorismo surge como mais um caminho a ser ofertado para solução deste problema. Também conforme Dolabela (1999), nessas circunstâncias, aumenta a necessidade de tanto quem procura o seu primeiro emprego, quanto trabalhadores demitidos de grandes corporações e órgãos públicos, criarem o seu próprio negócio como alternativa de trabalho.

Assim, a partir da década de 1990, foi possível observar um crescente interesse pelo empreendedorismo, por parte dos governos e das entidades de classe brasileiras, principalmente com o objetivo de fazer com que as pequenas empresas reduzissem suas altas taxas de mortalidade precoce e sustentassem a geração de empregos. Além de despertar o interesse governamental, o estudo do empreendedorismo já vinha se desenvolvendo no meio acadêmico, dado que desde 1981, de acordo com Lambranh e Souza Neto (2003), o professor Ronald Degen criara a disciplina intitulada “Novos Negócios”, dentro do Curso de Especialização em Administração

da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. Nos anos seguintes, essa experiência foi adotada por outras instituições de ensino superior e a partir da década de 1990, o empreendedorismo passou a ser difundido não só no meio acadêmico brasileiro ou nas instituições de fomento, mas em publicações de negócios e na mídia em geral.

No Brasil, vemos o movimento de apoio ao empreendedorismo sair da esfera do Sebrae e abrangendo organizações não governamentais, a iniciativa privada, associações, personalidades de diversas áreas, instituições de ensino e mídia em geral. Artigos, palestras, fóruns e conferências, sites na Internet, estudos acadêmicos, livros e publicações especializadas se juntam em centros de estudo por todo o país ajudando a qualificar o empreendedorismo como um dos mais recentes e relevantes movimentos sociais e econômicos dos últimos tempos. (HASHIMOTO, 2006, p. XX)

A partir dessa maior divulgação do termo empreendedorismo, o tema que ainda tem como principal aplicação o apoio aos governos e entidades de classe para o fomento das micro e pequenas empresas (MPEs), também penetrou no interior das grandes organizações com a proposta de auxiliá-las a encontrar e desenvolver os funcionários que promovem a reorganização dos recursos e competências organizacionais para adequá-las ao ambiente. Essa nova fronteira ou aplicação para o empreendedorismo surgiu como uma resposta das grandes organizações ao acirramento da competição, já que estas, cada vez mais, interagem com o mercado global.

As modalidades de empreendedorismo renovam-se continuamente para melhor se adaptarem às oportunidades do ambiente. Se a criação de empresas ex nihilo representa hoje o modo natural do desenvolvimento empreendedor, o processo de empreendedorismo corporativo, ou intra-empreendedorismo, seduz número não desprezível de criadores e retomadores de empresas. Esse processo caracteriza-se como uma oportunidade estratégica às organizações que buscam adaptar-se às novidades ambientais, podendo ser concebida como um método que visa à realocação ou reorganização de recursos e competências organizacionais. (GUIMARÃES, 2005, p. 11)

É esta a modalidade de empreendedorismo — empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo — que será contemplada neste trabalho, ou seja, a idéia de que o conceito de empreendedorismo, quando aplicado no interior das grandes organizações pode auxiliá-las a promoverem a inovação, entendida aqui como o rearranjo de suas competências e recursos de forma a permitir uma reação ao ambiente dinâmico no qual as organizações se encontram. A idéia de se aplicar o empreendedorismo nas grandes organizações já estava presente quando Pinchot (1989, p xii) afirmou ser o intra-empreendedorismo uma “maneira saudável para

reagir aos desafios empresariais dos anos 80 e além.” Para ele, a inovação tornou-se uma “arma competitiva essencial” em tempos que as grandes empresas só poderiam renovar-se ou morrer.

Se, para Robbins (2002), o dilema entre mudar ou morrer não só permanece, mas foi intensificado por forças que tornam o ambiente cada vez mais dinâmico e mutante, as pesquisas que revelem as diferenças entre os intra-empREENDEDORES e os demais profissionais de uma organização justificam sua relevância. Isso porque podem levar ao avanço das metodologias para identificação dos funcionários empreendedores e contribuir para a evolução dos programas que estimulem o melhor aproveitamento daqueles nas organizações.

1.2 Formulação do problema de pesquisa

A vontade de realizar um estudo para descobrir as diferenças entre os profissionais que agem de forma empreendedora e os demais funcionários de uma organização teve origem na curiosidade do pesquisador por aqueles profissionais que, a despeito de sua posição na hierarquia da organização, são considerados referências em suas respectivas funções. Após o contato com o corpo teórico sobre empreendedorismo, vislumbrou-se a possibilidade de distinguir esses profissionais conforme o grau das suas atitudes empreendedoras. Esse percurso ao qual o pesquisador é submetido corrobora com Gil (1996) que afirma que a princípio o investigador se vê diante de vários questionamentos sobre o tema que pretende pesquisar, no entanto, sua reflexão conduzi-lo-á a identificar aquela questão central, a qual direcionará todo o estudo e, dessa forma, o desenvolvimento da pesquisa possibilitará encontrar a resposta.

Assim sendo, a questão central que guiará este trabalho será a seguinte: “Quais as diferenças no grau de atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar?”.

Esse problema está de acordo com o proposto por Gil (1996) quando destaca algumas regras práticas para a formulação de um problema de natureza científica. Segundo o autor, o problema: a) deve ser formulado através de uma frase interrogativa; b) deve ser claro e preciso; c) precisa ser empírico, ou seja, não

expressar juízo de valor; d) carece ser suscetível de solução e delimitado numa dimensão viável.

Portanto, com a busca pela resposta a essa pergunta espera-se contribuir para aprimorar os métodos atuais de identificação do perfil empreendedor, oferecendo uma possibilidade de orientação para empresas com fins lucrativos. Ao ressaltar as diferenças entre os indivíduos que agem ou não de maneira empreendedora, objetiva-se, subsidiar as organizações para que possam discernir os profissionais que agem “como donos da empresa” e, assim, desenvolver o seu potencial. Logo, o presente trabalho será guiado pelos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das pessoas que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.

1.2.2 Objetivos específicos

- o Identificar as diferenças na necessidade de realização das pessoas entre os grupos pesquisados;
- o Identificar as diferenças no planejamento das pessoas entre os grupos pesquisados;
- o Identificar as diferenças no poder das pessoas entre os grupos pesquisados;
- o Identificar as diferenças na inovação das pessoas entre os grupos pesquisados;
- o Contribuir para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empreendedora.

1.2.3 Hipóteses

Tendo por base a metodologia proposta por Lopez Júnior (2005), que por sua vez teve origem nas três dimensões do comportamento empreendedor propostas pela *Management Systems International*, o levantamento buscará, através da aplicação do instrumento de mensuração da atitude empreendedora – IMAE, testar a seguinte hipótese nula:

- o H_0 : Não existe diferença entre a atitude empreendedora dos participantes do PGP e os demais funcionários da organização.

Esta hipótese nula foi formulada com o objetivo de ser rejeitada, pois contraria os conceitos encontrados na literatura a partir dos quais se pressupõe que aqueles funcionários que promovem inovações sejam intra-empREENDEDORES, isto é possuam características comportamentais empreendedoras (PINCHOT e PELLMAN 2004, HASHIMOTO 2006, DORNELAS 2003). Segundo o que foi exposto durante a revisão bibliográfica, a comparação entre o grupo que participou do programa de empreendedorismo corporativo da Algar, o PGP, e os demais funcionários da empresa deve revelar um menor índice de atitude empreendedora nestes que os distinguirá daqueles.

Sendo assim, espera-se encontrar um índice maior de atitude empreendedora entre os participantes do PGP, em todas as dimensões expostas por Lopez Júnior (2005), após a aplicação do instrumento desenvolvido por ele. Estas são as hipóteses alternativas que correspondem à hipótese de pesquisa desse trabalho:

- o H₁: Intra-empREENDEDORES apresentam um grau de realização maior que os demais funcionários da organização.
- o H₂: Intra-empREENDEDORES apresentam um grau de planejamento maior que os demais funcionários da organização.
- o H₃: Intra-empREENDEDORES apresentam um grau de poder maior que os demais funcionários da organização.
- o H₄: Intra-empREENDEDORES apresentam um grau de inovação maior que os demais funcionários da organização.

O instrumento utilizado neste estudo, o IMAE, foi proposto por Lopez Júnior (2005) e trata-se de um questionário estruturado composto de 36 questões organizadas segundo as seguintes dimensões ou conjuntos de variáveis:

I – Realização (necessidade de): focaliza a disposição, capacidade e inclinação do empreendedor tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. Característica de pessoas que, entre

outras coisas, mantém maior controle de seu próprio comportamento, desempenham bem tarefas que dependem de habilidade, tem auto-conceitos mais claros, e são mais confiáveis.

II – Planejamento: voltada para as tarefas de planejamento e gerenciamento do negócio.

III – Poder: voltada para a capacidade de influência sobre resultados em benefício próprio, bem como uma baixa necessidade de afiliação.

V – Inovação (criação e implantação de idéias): capacidade do empreendedor de idealizar e implementar novas idéias para o desenvolvimento de seu empreendimento.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos:

O capítulo de introdução apresenta o tema, os objetivos da pesquisa e a justificativa prática.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico sobre empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intra-empreendedorismo e atitude empreendedora como forma de subsidiar o estudo.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia empregada na pesquisa, em particular a definição das variáveis utilizadas e suas definições operacionais, a coleta de dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados do levantamento e informações sobre a organização onde o estudo foi conduzido.

No quinto capítulo é feita a análise e crítica dos resultados.

Por fim, no sexto capítulo são desenvolvidas as conclusões desta pesquisa e são feitas as recomendações para futuros trabalhos.

2 Referencial teórico

Este trabalho inicia-se por uma revisão da literatura, cuja principal função é permitir que o pesquisador apresente o arcabouço teórico em que baseou seu estudo, selecionando e adequando para o contexto específico do seu problema de pesquisa, aqueles modelos e instrumentos muitas vezes criados para outros fins. Sendo assim, a revisão da literatura abordará os conceitos de empreendedorismo e atitude empreendedora de maneira a subsidiar o levantamento.

2.1 O empreendedorismo

Nesta seção, será feito um relato sucinto da evolução do conceito de empreendedorismo, para que então sejam trazidos à atenção, os temas específicos que darão subsídio ao estudo propriamente dito.

O primeiro uso do termo *entrepreneur* foi registrado ainda no século XII e se referia ao indivíduo que incentivava brigas, conforme citam Lambranhó e Souza Neto (2003) que também explicaram que a palavra fora usada ainda na história militar francesa, no século XVII, como alusão a pessoas que assumiam a responsabilidade de conduzir expedições militares. Porém, diversos autores como Higgs (1959); Fillion (2000); Hashimoto (2006); Vasconcellos, Wilkinson e Amâncio (2005) atribuem a Richard Cantillon, no século seguinte o primeiro uso do termo *entrepreneur* dentro do contexto empresarial. A partir daí, o conceito de empreendedorismo vem sendo constantemente mudado, conforme as visões daqueles que o definem.

Em função dessa diversidade conceitual, é conveniente organizar as principais correntes de pensamento que já versaram sobre o empreendedorismo conforme a abordagem que cada grupo de pensadores adotou acerca do conceito do empreendedor:

Os economistas tratam o empreendedorismo como uma função. Seu interesse está nos resultados das ações empreendedoras e não apenas no empreendedor ou suas ações. Seus principais representantes são: Cantillon (1697-1734) definiu os empreendedores como aqueles que compravam uma matéria prima por preço determinado, para processá-la e revendê-la a um preço incerto. Se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorrera porque havia inovado: fizera algo novo e de diferente; Say (1768-1832) traçou uma distinção entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Para ele, o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Schumpeter (1883-1950) foi quem consolidou o conceito de empreendedorismo ao associá-lo claramente, à inovação. Para ele, o empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e/ou processos, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização. Embora outros economistas tentem teorizar em torno do fenômeno, devido à dificuldade de mensuração, não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que tenha consenso.	Os behavioristas enfatizam o empreendedor como indivíduo, analisando seu passado, suas motivações, seu ambiente e seus valores: O principal representante dessa corrente foi McClelland (1917-1998) que analisou os fatores que explicam o apogeu e o declínio das civilizações e concluiu que os jovens que precediam o apogeu haviam se identificado com heróis da literatura e passaram a emular estes modelos e buscar mais conquistas. Após esse estudo, o papel dos modelos passou a ocupar um papel preponderante, levando a uma série de pesquisas sobre as características e os traços da personalidade dos empreendedores.
---	--

Quadro 1 - Diferentes visões sobre o empreendedor

Fonte: adaptado de Filion (2000) e Hashimoto (2006)

Além das correntes apresentados no Quadro 1 – “Diferentes visões sobre o empreendedor”, Filion (2000) menciona uma outra corrente, surgida após a segunda metade dos anos 80, que reúne pesquisadores oriundos de diversas áreas que apostaram no empreendedorismo e mudaram o eixo da discussão de “quem é?” para “o que faz um empreendedor?”. Estes pesquisadores buscam conhecer as habilidades gerenciais dos empreendedores, a forma como conseguem atingir seus objetivos, suas metodologias, o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas. O próprio Filion (2000) faz parte dessa corrente, pois escolheu o modo de pensar do empreendedor como um dos tópicos de concentração de sua pesquisa e desenvolveu modelos muito úteis para o estudo dos principais temas relacionados

ao empreendedorismo. Estes temas estão expostos no Quadro 2 – “Temas mais pesquisados sobre empreendedorismo nos anos 90”.

Características comportamentais dos empreendedores; Características econômicas e demográficas das MPE; Empreendedorismo e MPE nos países em desenvolvimento; Características gerenciais dos empreendedores; Processo empreendedor; Criação de empresas; Desenvolvimento de empresas; Capitais de risco e financiamento das MPE; Administração de empresas, levantamento, aquisições; Empresas de alta tecnologia; Estratégias de crescimento da empresa empreendedora; Parceria estratégica; Empreendedorismo corporativo ou "intra-empreendedorismo"; Empresas familiares; Trabalho autônomo; Incubadoras e sistemas de apoio ao empreendedorismo; Redes; Fatores que influenciam a criação e o desenvolvimento de empresas; Políticas governamentais e criação de empresas; Mulheres, grupos minoritários, grupos étnicos e o empreendedorismo; Educação empreendedora; Pesquisa e empreendedorismo; Estudos culturais comparativos; Empreendedorismo e sociedade; Franquias.
--

Quadro 2 - Temas mais pesquisados sobre empreendedorismo nos anos 90

Fonte: Fillion (1997) apud Fillion (2000), grifo nosso.

Dentre os temas apresentados no Quadro 2 – “Temas mais pesquisados sobre empreendedorismo nos anos 90”, este estudo aborda o tópico empreendedorismo corporativo — mais especificamente o intra-empreendedorismo — e o tópico das características comportamentais dos empreendedores, no caso manifestadas na atitude empreendedora dos sujeitos pesquisados.

2.1.1 Empreendedorismo Corporativo

Assim como o empreendedorismo possui uma grande diversidade de definições, o empreendedorismo corporativo também pode ter diferentes significados de acordo com o ponto de vista de cada autor sobre se o fenômeno ocorre, ou não, dentro das fronteiras da organização de origem e se é promovido pela alta organização ou

emana naturalmente dos indivíduos. A seguir, são apresentadas algumas definições recolhidas na literatura:

Autor (ano)	Definição
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo meio do qual as empresas adotam a diversificação através do desenvolvimento interno. Tal diversificação requer novas combinações de recursos para estender as atividades da firma para áreas que são nada ou apenas marginalmente relacionadas ao seu atual domínio de competência e correlato conjunto de oportunidades (p.1349).
Spann, Adam e Wortman (1988)	Empreendedorismo corporativo é o estabelecimento de uma organização separada (freqüentemente na forma de um novo centro de resultados, unidade de negócios estratégica, divisão ou subsidiária) para introduzir de um novo produto ou serviço; criar um novo mercado; ou utilizar uma nova tecnologia (p. 149).
Jennings e Lumpkin (1989)	Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número de novos produtos ou mercados maior que a média (p. 489).
Schendel (1990)	Empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e a transformação de um negócio estagnado, que precisam de uma revitalização ou transformação (p. 2).
Guth e Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo abrange dois tipos de fenômenos e os processos que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro de organizações existentes, isto é, inovações internas; e 2) a transformação das organizações através da renovação das idéias-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica (p. 5).
Zahra (1995, 1996)	Empreendedorismo corporativo é visto como a soma da inovação, renovação e esforços para a criação de novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos de produção e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa pela mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. <i>Corporate venturing</i> significa que a empresa desenvolverá novas atividades expandindo operações em mercados existentes ou novos (1995, p. 227; 1996 p. 1715).

Quadro 3 - Principais definições de empreendedorismo corporativo

Fonte: Adaptado de Sharma & Chrisman, (1999) apud Adonisi (2003). Tradução nossa.

Independente do significado que cada autor propôs, todas as definições parecem convergir para a idéia de que o empreendedorismo corporativo está relacionado com a busca de fontes de inovação por uma organização estabelecida. Destarte, a principal justificativa para a expansão do campo do empreendedorismo da criação de empresas *ex nihilo* para as grandes organizações é a possibilidade de tornar estas tão inovadoras quanto tipicamente poderiam ser aquelas empresas criadas a partir do nada.

Devido ao ambiente de competição no qual estão imersas, tanto as organizações que querem crescer, quanto aquelas que almejam pelo menos continuar existindo, são obrigadas a perseguir a inovação constantemente e para isso, conforme Dornelas (2003), dispõem de três alternativas principais: comprar outras empresas inovadoras, criar uma nova empresa subsidiária, ou ainda realizar a mudança internamente, através de seus funcionários.

Quando uma organização adota um desses três meios para buscar a inovação, pode utilizar-se dos conhecimentos oriundos do campo do empreendedorismo, pois isso tanto pode ajudá-la a eleger quais empreendimentos são adequados para tornarem-se parte de seu *portfolio* quanto, como será visto mais adiante, para apoiar as demais alternativas.

Um exemplo da importância de se ter em mente o empreendedorismo ocorre durante a aquisição de empresas com objetivo de desenvolver as competências necessárias aos novos mercados. Nesse caso, alerta Dornelas (2003), a compra não deve ser considerada exclusivamente sob a ótica de otimização de custos e processos, mas também da cultura organizacional de ambas. Caso contrário, quando realizar a integração à empresa-mãe, a empresa adquirida pode perder desempenho em função da mudança de valores e processos que não só eram adequados ao tipo de negócio e aos mercados onde essa empresa atua, mas que provavelmente foram a razão do prévio sucesso. Principalmente numa situação onde pretenda adquirir um promissor negócio de cunho empreendedor, a empresa compradora poderá se utilizar dos conhecimentos do campo do empreendedorismo para analisar os empreendedores fundadores da empresa a ser comprada e a viabilidade do modelo de negócios atualmente adotado.

Já no caso das demais opções para se obter inovação, sugeridas anteriormente, a prática do empreendedorismo em uma organização existente, pode ter o objetivo tanto de gerar a inovação fora do ambiente da empresa, através da criação de uma subsidiária quanto dentro do âmbito da empresa, por meio do incentivo da manifestação do comportamento empreendedor nos seus funcionários. Nessa perspectiva, o Empreendedorismo Corporativo pode ser entendido como:

“O processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro da organização existente.” (DORNELAS, 2003, p. 38)

Essa será a perspectiva de Empreendedorismo Corporativo adotada ao longo desse trabalho, aquela que o filia ao Empreendedorismo, entendendo aquele como uma aplicação deste em uma organização já existente com vistas a obter inovação, seja através da criação de uma nova empresa ou do incentivo à atitude empreendedora dos funcionários. Para cada uma dessas aplicações, conforme apresentado no Quadro 4 – “Alternativas básicas para obter inovação e as correspondentes variações de empreendedorismo corporativo”, existe o tipo correspondente do Empreendedorismo Corporativo a servir de base:

Alternativas para obter inovação	âmbito	tipo
Adquirir uma outra empresa que possua processos e valores os quais possam estar adequados com a oportunidade ou atividades a serem desenvolvidas;	externo	----
Mudar os processos e valores da empresa atual;	interno	Intra-empreendedorismo
Criar uma empresa separada e independente da empresa atual e desenvolver novos processos e valores os quais são necessários para capitalizar sobre urna oportunidade identificada ou resolver um novo problema.	externo	<i>Corporate Venturing</i>

Quadro 4 - Alternativas básicas para obter inovação e as correspondentes variações de empreendedorismo corporativo

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003).

Essas subdivisões do Empreendedorismo Corporativo serão mais bem descritas através da tipologia de Hashimoto (2006), que também organizou, embora em quatro tipos, os diversos assuntos conhecidos como empreendedorismo corporativo. Sob a tutela do Empreendedorismo Corporativo, o autor incluiu a alternativa na qual uma grande organização adquire competências não comprando, porém se aliando às pequenas empresas empreendedoras. Além disso, quando aplicado ao âmbito interno, o Empreendedorismo Corporativo foi subdividido em dois tipos, conforme o ator de onde a inovação emana.

Essa tipologia está exposta no Quadro 5 – “Tipos de EC conforme o âmbito e origem da inovação”:

Variações do empreendedorismo corporativo	âmbito	origem
Empreendimentos Corporativos (<i>Corporate Ventures</i>): Novos negócios criados pelas empresas de forma isolada do resto da organização. Normalmente são linhas de negócios ou produtos com pouca aderência aos produtos e negócios já existentes. Apesar de nascerem independentemente da organização para garantir que possam crescer sem vícios e amarras da empresa-mãe, mais cedo ou mais tarde, ela acaba sendo incorporada aos processos globais para promover economias de escala nas operações.	externo	nova empresa
Alianças corporativas : Desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins. Em épocas em que as organizações procuram concentrar esforços em suas competências básicas, esta abordagem ganha grande relevância ao mesmo tempo em que mantém a exploração de oportunidades que, se não forem aproveitadas pela empresa, serão explorados pelo concorrente. Pequenas empresas também reconhecem os benefícios destas parcerias e se apresentam às empresas grandes através de redes formais de investimento de risco. Trata-se da definição da moderna organização como uma rede ampla de relacionamentos.	externo	parceiros
Intra-empreendedorismo : Foca o funcionário individualmente e sua propensão a agir sozinho de forma empreendedora. Ele parte do pressuposto que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume esta condição como desafio pessoal a ser superado. Do ponto de vista da empresa, o intra-empreendedorismo acontece quando atitudes individuais são valorizadas, não necessariamente através de processos formais.	interno	indivíduo
Empreendedorismo organizacional : Quando a empresa se adapta para um ambiente de constante mutação através da construção de estruturas e cultura organizacional que apóiem e desenvolvam o empreendedorismo e a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio. Evidências recentes sugerem que estas organizações que conseguem alinhar pontos em comum entre os objetivos organizacionais e as aspirações pessoais do funcionário possuem grandes chances de sobreviver e crescer.	interno	empresa

Quadro 5 - Tipos de EC conforme o âmbito e origem da inovação
Fonte: Adaptado de Dornelas (2003); Hashimoto (2006).

Dentre as variações do Empreendedorismo Corporativo arroladas por Hashimoto (2006), a mais aderente ao tema deste trabalho é o intra-empreendedorismo, uma vez que, os pesquisadores dessa escola se propõem a investigar o que leva um funcionário a atuar como um empreendedor:

Essa abordagem centra-se no indivíduo dentro da organização e sua propensão para atuar de maneira empreendedora, bem como nos meios de se promover tal comportamento. Parte-se da premissa de que todas as grandes empresas fazem uso de sistemas e estruturas que naturalmente inibem as iniciativas empreendedoras, levando os indivíduos empreendedores a saírem da empresa ou ativamente desafiarem esses sistemas. Essa escola de pensamento investiga as táticas e estratégias adotadas pelos empreendedores corporativos e o que os gestores das empresas podem fazer para tornar essas práticas mais produtivas. Também investiga as personalidades, estilos e comportamentos dos indivíduos que se mostram empreendedores corporativos de sucesso. (KUNIYOSHI; RODRIGUES; SANTOS; 2005, p. 3)

Considerando que as aplicações do Empreendedorismo Corporativo no âmbito interno à organização podem ser divididas segundo a idéia de que o processo de inovação parte da organização (empreendedorismo organizacional), ou do indivíduo (intra-empreendedorismo), este trabalho será conduzido de acordo com a segunda perspectiva, sem, no entanto deixar de levar em conta as razões e as maneiras pelas quais a organização pode se beneficiar desse processo. Sendo assim, a seção a seguir aprofundará o conceito do intra-empreendedorismo.

2.1.2 O intra-empreendedorismo

Ainda que, como foi observado na seção anterior, o intra-empreendedorismo tão somente represente uma parte do empreendedorismo corporativo, ambos os termos são, muitas vezes, citados como sinônimo. Isso ocorre, porque alguns autores utilizam o termo empreendedorismo corporativo para referir-se tão somente às ações ocorridas no âmbito da empresa e com foco no funcionário:

Vesper (1984)	Empreendedorismo corporativo envolve a iniciativa dos empregados a partir dos níveis subalternos da organização para empreender algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, esperada ou talvez nem mesmo tenha sido dada a permissão pela alta gerência para fazê-la (p. 295).
Schollhammer (1982)	Empreendedorismo interno (ou intra-corporativo) refere-se a todas as atividades empreendedoras formalizadas dentro de uma organização existente. Atividades formalizadas são aquelas que recebem aprovação organizacional explícita e empenho de recursos com o propósito de gerar empreendimentos corporativos inovadores — desenvolvimento de novos produtos, melhorias de produtos, novos métodos ou procedimentos (p. 211).
Chung e Gibbons (1997)	Empreendedorismo corporativo é o processo organizacional que transforma idéias individuais em ações coletivas através do gerenciamento de incertezas (p. 14).
Jones e Butler (1992)	Empreendedorismo corporativo interno refere-se ao ambiente empreendedor dentro da empresa. (p. 734)

Quadro 6 - Empreendedorismo Corporativo significando intra-empreendedorismo
Fonte: Adaptado de Sharma & Chrisman, (1999) apud Adonisi (2003). Tradução nossa.

Já outros autores, usam o termo intra-empendedorismo justamente para diferenciar essas ações daquelas que ocorrem fora da empresa mãe:

Nielson, Peters e Hisrich (1985)	Intra-empendedorismo é o desenvolvimento, dentro de uma grande organização, de mercados internos relativamente pequenos, utilizando unidades independentes projetadas para criar, testar internamente e propagar melhorias e/ou inovações nos serviços internos, tecnologias ou métodos para a organização. Isto é diferente do empreendedorismo das novas unidades de negócios das grandes empresas, cujo propósito é desenvolver posicionamentos lucrativos em mercados externos à organização (p. 181).
Pinchot III (1985)	Intra-empendedores são “sonhadores que realizam”, aqueles que assumem a responsabilidade por criar inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre sonhadores que entendem como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (p. ix).

Quadro 7 - Principais definições de intra-empendedorismo

Fonte: Adaptado de Sharma & Chrisman, (1999) apud Adonisi (2003). Tradução nossa.

Mesmo sem que se leve em consideração o termo específico que cada autor adota, como já foi mencionado, o principal argumento que legitima a escola do intra-empendedorismo é a necessidade de inovação. Segundo seus autores, em períodos de grandes mudanças no ambiente empresarial, as organizações, especialmente aquelas que participam de mercados dinâmicos ou de uso intensivo de tecnologia se vêem obrigadas a inovar para permanecerem competitivas. Porém, embora a inovação seja um objetivo habitualmente perseguido pelas altas cúpulas da organização, em geral, as boas idéias dos funcionários enfrentam tantas dificuldades para serem aplicadas que muitas não chegam a transformar-se em inovações que contribuam para a lucratividade dos produtos. Contudo existiria uma consequência ainda mais nociva para as empresas que optassem por abrir mão desse tipo de inovação gerada espontaneamente pelos seus trabalhadores:

Se você não está ouvindo boas idéias, é porque elas são bloqueadas ou saneadas antes que cheguem a você. Pior ainda, se as boas idéias dos funcionários não estão sendo implementadas, esses inovadores em potencial estão, provavelmente, saindo, para se tornar emprepreneurs [empendedores] — em muitos casos, para se tornar seus concorrentes. (PINCHOT 1989, p. xi)

Assim, não tendo suas aspirações empreendedoras satisfeitas dentro do espaço da organização, muitos daqueles talentos abandonariam a empresa e passariam a reforçar a concorrência levando consigo as receitas potenciais de seus projetos. Longe de considerarem esse fenômeno como inevitável e alheio à alta

administração, autores como Hashimoto (2006) têm procurado maneiras de canalizar o empreendedorismo para atender aos objetivos da organização:

Por que não aproveitar sistematicamente, no ambiente relativamente mais 'protegido' das empresas de grande porte, toda essa criatividade e esse espírito empreendedor? Em outras palavras, por que não reter esses talentos empreendedores, permitindo a eles que se realizem profissionalmente ao mesmo tempo que alavancam os resultados da empresa com suas iniciativas inovadoras, tendo assim o melhor de dois mundos? (HASHIMOTO, 2006, p. xiii)

Para evitar a fuga desses talentos e a conseqüente estagnação da inovação em grandes organizações seria necessário contrapor aos sistemas de análise e controle criados para prover informações gerenciais, um outro sistema que trouxesse liberdade:

O intrapreneurismo [intra-empreendedorismo] é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs* [empreendedores]. Posso fazer com que você consiga segurar seus melhores inovadores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas idéias se realizem sem que eles precisem sair da empresa. (PINCHOT, 1989. p xii)

A despeito do esforço de diversas grandes empresas para garantir autonomia estratégica e financeira às suas divisões e reduzir o poder da assessoria corporativa, muitos de seus melhores talentos continuam a deixar a empresa porque não encontram nela um ambiente que apóie a liberdade, não somente para as unidades de negócios, porém especialmente para as pessoas muito abaixo na hierarquia. São essas pessoas que ao buscar soluções de seus problemas cotidianos, realizam esforços criativos que podem gerar produtos, processos e serviços inovadores:

(...) pequenos grupos independentes de elementos de ação imaginativos, trabalhando para evitar ou mesmo sabotar os sistemas formais que supostamente administram as inovações. Essas almas corajosas formam equipes e redes subterrâneas, que rotineiramente contrabandeiam recursos da empresa ou "roubam" tempo dela para trabalhar em suas próprias missões. Elas fazem coisas novas acontecerem, enquanto aquelas que tentam inovar pelos caminhos oficiais ainda estão esperando permissão para começar. (PINCHOT, 1989, p. xii)

Sem estes integradores de talentos técnicos e mercadológicos, a inovação jaz em estado potencial, ou evolui através de passos lentos, engessada pelas normas da burocracia da organização. Como tópicos para que as organizações se beneficiem do potencial desses empreendedores internos, Pinchot (1989) sugeriu que a empresa declarasse com clareza sua visão do futuro, de forma a servir de guia;

buscasse apaixonados por idéias em todos os níveis da organização e os recompensasse com planos de carreira, que atendam às suas necessidades; substituísse a burocracia pela responsabilidade e avisasse aos gerentes médios que depois dessa mudança, a segurança e as maiores oportunidades ocorreriam para aqueles que se tornassem empreendedores. Também para Dornelas (2003) essa mudança no papel dos gerentes permitiria o afluxo de idéias hierarquia acima na organização:

Uma forma de se perseguir esse objetivo e possibilitar a esses líderes dos vários níveis organizacionais a agirem verdadeiramente como líderes, contribuindo para o sucesso da organização, é incentivar um comportamento empreendedor dos funcionários. A idéia de se atribuir o empreendedorismo apenas à criação de novos negócios é muito limitada. Quando se analisa o empreendedorismo de um ponto de vista mais abrangente, levando em consideração os aspectos-chave relacionados ao tema, percebe-se que é possível trazer esse conceito para dentro das organizações estabelecidas e, ainda, fazer com que essas organizações tenham um diferencial com isso. O comportamento empreendedor está intimamente ligado com uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização. Para que se implementem tais oportunidades identificadas se fazem necessários a mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização, sendo a liderança um fator-chave para esse propósito. (DORNELAS 2003 p. 12)

As grandes organizações com suas instalações de fabricação, acesso à cadeia de abastecimento, recursos tecnológicos e poder mercadológico já são por si só um grande chamariz para um inovador em potencial. Porém, muitas dessas vantagens podem ser anuladas pela burocracia que limita as ações empreendedoras. Portanto, para um intra-empendedor em potencial desenvolver-se dentro de uma grande organização, parece ser necessário um ambiente que apóie o florescimento do empreendedorismo.

Agora que já foram abordadas as razões pelas quais as empresas se beneficiariam do fenômeno do intra-empendedorismo, a seção seguinte abordará o conceito do intra-empendedor em si.

2.1.2.1 O intra-empendedor

Para os propósitos deste trabalho, intra-empendedor é aquele funcionário que usa seu potencial criativo, concebendo ou realizando coisas novas, ou seja, agindo como empreendedor para a empresa em que trabalha e não lhe pertence. Essa noção

está de acordo com Filion (2004), que define o intra-empREENDEDOR como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização.

Na opinião de Dornelas (2003), os intra-empREENDEDORES podem manifestar-se de várias formas na organização, pois não são apenas aqueles que têm idéias, criam novos produtos ou processos: são também aqueles que conseguem apoio e colocam as idéias em prática, liderando equipes em torno de uma visão comum. É difícil encontrar todas essas características em uma única pessoa, por isso, a identificação do perfil de cada uma contribui para o sucesso do trabalho em equipe dos empREENDEDORES.

Quanto à sua origem, o termo *intrapreneur* ou intra-empREENDEDORISMO foi cunhado por Pinchot (1989) que ao buscar as causas de bem-sucedidas inovações em diversas empresas, sempre se deparava com um grupo de pessoas, cujo perfil coincidia, em várias características, com o dos empREENDEDORES.

Esses elementos da corporação que assumem riscos são muito parecidos com entrepreneurs [empREENDEDORES]. Eles assumem riscos pessoais para fazer com que as novas idéias aconteçam. A diferença é que eles trabalham dentro de grandes organizações, ao invés de fora delas. (PINCHOT 1989, p. xii)

A este tipo de funcionário Pinchot (1989) veio chamar de "*intrapreneurs*", um neologismo por contração da expressão "*intra corporate entrepreneur*". No Brasil o termo seria traduzido por intra-empREENDEDOR, construído de maneira semelhante, porém usando a palavra "empREENDEDOR" que teve o uso mais difundido no português. Quando Pinchot (1989) cunhou o termo *intrapreneur*, era difícil conciliar a idéia do *entrepreneur* independente com a do funcionário fiel à organização. Suas primeiras indagações a esse respeito haviam sido incentivadas por um seminário de Bob Schwartz ao citar o que havia escrito o amigo Macrae (1976 apud Pinchot, 1989, p. xv), que "as grandes corporações bem-sucedidas deveriam se transformar em 'confederações de empREENDEDORES'". Ao sugerir que se alguém descobrisse como fazer isso funcionar traria excelentes oportunidades para empREENDEDORES dentro das grandes corporações, Bob Schwartz traçou uma linha de ação para outros pesquisadores que dependia da refutação de alguns dos mitos a respeito das personalidades e motivações dos empREENDEDORES. Um desses mitos era a imagem popular do empREENDEDOR como sendo um construtor de impérios ávido por dinheiro, uma personalidade antiética inviável para o ambiente da grande empresa. Essa

imagem estava sendo desafiada pela escola de Bob Schwartz que recém constatava que a principal motivação, para a maioria dos empreendedores, não é a aquisição de riqueza:

“Na verdade, os entrepreneurs [empreendedores] são primordialmente motivados a satisfazer uma necessidade pessoal de realização, normalmente através da criação de novos produtos e serviços que tenham significado para eles, assim como para o mercado. Entendendo isso, percebi que o compromisso do entrepreneur [empreendedor] com a ação e seu impulso para introduzir novos produtos de forma rápida era exatamente aquilo que as grandes organizações precisam. Fiquei contente com o fato da principal meta para a maior parte dos entrepreneurs não ser a aquisição de grandes riquezas pessoais, pois via poucas oportunidades de acordo, caso o entrepreneur, dentro da organização exigisse as remunerações milionárias que um outro, independente, poderia receber lançando um novo e bem-sucedido negócio.” (PINCHOT 1989 p. xvi-xvii)

Com base nessa constatação, o desafio das corporações para atrair, motivar e reter intra-empreendedores inclui a busca de recompensas que levem em consideração às necessidades específicas dos intra-empreendedores: liberdade de ação e acesso aos recursos de que necessita para inovar. Essa postura do intra-empreendedor é coerente com a descoberta de que empreendedores bem-sucedidos em seus negócios enxergam o lucro como indicadores de que podem correr mais risco na busca de suas visões.

A descoberta de diversas características comuns entre empreendedores e seus análogos dentro da organização sugere que o estudo das características comportamentais dos empreendedores pode auxiliar o intra-empreendedorismo. Assim, através da diferenciação dos funcionários que possuem atitude empreendedora em relação aos demais, os programas de empreendedorismo corporativo podem tornar-se mais efetivos. Hashimoto (2006) aconselha a adoção de um conjunto de programas de incentivo ao intra-empreendedorismo que considere públicos distintos. A adoção de programas segmentados permitiria direcionar conteúdos adequados a cada público, além de ser mais efetivo na distribuição dos custos do programa.

2.1.3 Características comportamentais do empreendedor

Filion (2000) comenta que a tentativa de se definir um perfil para o empreendedor, ou seja, identificar suas características comportamentais tem sido o foco de inúmeras pesquisas, mas que este é um objetivo difícil e complexo, pois existem muitas diferenças de amostras e estas impactam diretamente nos resultados.

De acordo com Lopez Júnior (2005) essa indefinição pode ocorrer em razão do empreendedorismo ainda não possuir um conceitual teórico universal, ou uma teoria consolidada. Por conseguinte, todo o campo está em criação, até mesmo no que se refere à própria conceituação e, sobretudo às metodologias para o desenvolvimento do perfil empreendedor que envolve bem mais do que a aquisição de conhecimento, mas o aprender a aprender, a ser, a fazer e, principalmente, a conviver.

Até os anos 1990, enquanto houve um predomínio de pesquisadores behavioristas na área do empreendedorismo, diversas pesquisas foram elaboradas com o objetivo de conhecer o empreendedor: descobrir suas reações, necessidades, valores e perspectivas:

Até os anos 90, houve uma proliferação das pesquisas sobre as características e os traços da personalidade dos empreendedores. Muito embora os resultados tenham sido surpreendentes, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor. Em verdade essas pesquisas mostram resultados muito contraditórios. (FILION, 2000 p. 18)

No entanto, de acordo com Filion (2000) não é possível afirmar que uma pessoa será ou não bem-sucedida, apenas baseando-se em suas características, pois algumas delas se desenvolvem na vivência prática, o que implica em diferentes características para diferentes negócios e setores de atuação.

A despeito dessa crítica, não faltaram nem no Brasil nem no exterior, autores dispostos a eleger cada qual um determinado conjunto de características ideais que deveriam estar presentes ou já se manifestam nos empreendedores bem-sucedidos. No Quadro 8 – “Características do empreendedor mais frequentemente citadas” as características do empreendedor levantadas por Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) estão organizadas segundo a frequência em que apareceram na literatura consultada:

Características	Autores												Frequência
	Azevedo	Berbel	Dolabela	Dornelas	Fucs e Osman	Iverson e Litter	Leite	Longenecker et al	McClelland	Oliveira	Timonns	Zoghlin	
Visão / oportunidades	•	•	•	•	•				•	•	•		8
Entusiasmo /Paixão /Otimismo*	•	•	•	•	•					•	•		7
Obstinação			•	•		•			•	•	•	•	7
Independência*	•	•	•	•					•			•	6
Iniciativa		•	•		•				•		•		5
Assume riscos	•	•						•	•			•	5
Liderança / persuasão	•	•		•			•		•				5
Capacidade de decisão	•			•								•	3
Autoconfiança			•					•	•				3
Comprometimento			•	•							•		3
Conhecimento do ramo	•	•								•			3
Orientado por Metas			•						•		•		3
Tino empresarial	•	•				•							3
Necessidade de realização			•					•			•		3
Aprende com os erros			•								•		2
Promove Feedback			•								•		2
Criatividade*					•							•	2
Energia			•	•									2
Ambição				•						•			2
Rede de contatos							•		•				2
Organização	•	•											2
Outras características	1	2	3	2	1	3	2	0	4	1	3	5	27
*Foram apresentadas apenas características sugeridas por mais de um autor.													

*Foram apresentadas apenas características sugeridas por mais de um autor.

Quadro 8 - Características do empreendedor mais frequentemente citadas

Fonte: Adaptado de Fontanelle, Hoeltgebaum, Silveira (2006), grifo nosso.

A grande quantidade de termos, muitas vezes de significado semelhante, mas que recebem atenção especial e diferentes interpretações conforme cada autor, dificulta o consenso sobre quais características seriam determinantes para o comportamento empreendedor. Essas listas incluem não só aquelas características distintivas do empreendedor, mas também algumas qualidades do bom administrador que caso não estejam presentes nos empreendedores, poderão contribuir para o seu fracasso, a despeito de um ótimo potencial nas características distintivas.

Essa divisão entre as características comportamentais distintivas e as de apoio fica clara na compilação realizada por Cunha, Malheiros e Ferla (2005) e que será usada neste trabalho como fio condutor para descrever algumas características comportamentais do empreendedor e incluirá citações de outros autores que se dedicaram mais fortemente à explanação dessas características.

Cunha, Malheiros e Ferla (2005) usam o termo “virtudes” para designar aquilo que está sendo chamado neste trabalho de “características comportamentais”, assim, para eles, os empreendedores possuem dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores. Desta forma, as chamadas virtudes de apoio, são aquelas características comportamentais importantes e necessárias, que, todavia seriam também comuns aos bons administradores e, no caso dos intra-empreendedores, não os distinguiriam de outros funcionários da organização. Essas virtudes de apoio são:

o Visão: É uma projeção mental que une os fatos atuais e desta forma conhecidos àqueles fatos que ainda estão porvir e, portanto incógnitos. A visão permite vislumbrar uma imagem do futuro construída pela montagem de fatos, esperanças, sonhos, oportunidades e ameaças percebidas no presente. Com base em sua visão, o empreendedor estabelece rumos de longo prazo e pode preparar a si mesmo e o seu empreendimento para descobrir e se beneficiar das novas oportunidades. Esta preparação consiste em formular conceitos que permitam seguir a direção preestabelecida, além de reunir pessoas que possam adotar a mesma visão e buscar alternativas para desenvolvê-la:

O empreendedor que possui uma visão (entrepreneur-visionary) atua como um dínamo ou um catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. Estas últimas, quando conduzidas por alguém com a experiência necessária, capacitam-no não somente a realizar a visão, mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado. Quanto menos experiência tem o empreendedor, no seu campo, ou quanto mais novo for o campo, mais as visões complementares são definidas por seus subordinados em suas respectivas especialidades. (FILION 1993 p. 7)

As pessoas que definem visões podem realizar mudanças antes de serem pressionadas pelas circunstâncias ambientais, ao contrário daquelas pessoas que levam suas vidas “ao sabor do vento” e por omissão, permitem que os fatores externos governem suas ações que ocorrem sempre em resposta às surpresas do ambiente.

o Energia: Os empreendedores não desperdiçam seu tempo e invariavelmente procuram realizar uma atividade produtiva. Mesmo curtindo um raro momento de diversão ou descanso, aproveitam para meditar sobre uma nova oportunidade ou recarregar-se para as atividades vindouras. De acordo com Filion (1993), a energia, que nada mais é que o tempo alocado em atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas, atua como um capital que pode ser investido pelo empreendedor na manutenção da rede de relacionamentos ou no desenvolvimento da visão:

A energia despendida na criação e na manutenção de relacionamentos paga dividendos, porque um empreendedor que esteja bem situado num sistema de relações lucrará por um fluxo constante de informações. Isto permitir-lhe-á reajustamentos contínuos. Outrossim, quanto mais tempo e energia ele despende no desenvolvimento da sua visão, mais lucros receberá, porque as diretrizes que vier a desenvolver vão gerar motivação e energia naqueles que o cercam. (FILION 1993 p. 58)

o Comprometimento: Além de despende toda a energia requerida para a consecução dos seus objetivos, em alguns casos os empreendedores necessitam realizar um esforço pessoal extraordinário para concretizar um projeto. O comprometimento é manifesto em situações como sacrificar o lucro no curto prazo para manter os clientes satisfeitos ou ainda “descer ao chão da fábrica” para motivar e auxiliar os funcionários da linha a realizar uma tarefa crucial.

o Liderança: O empreendedor utiliza estratégias conscientes ou inconscientes, para influenciar ou persuadir pessoas a ajudá-lo nos seus objetivos. Como resultado dessa procura por apoio, desenvolve uma rede de contatos formada por pessoas-chave que facilitam seu acesso aos recursos e mercados.

o **Obstinação:** O empreendedor gosta do desafio e mesmo não sendo vitorioso na primeira tentativa, usa estratégias alternativas, a fim de superar os obstáculos e alcançar seu ideal. Considera os problemas como degraus que depois de suplantados, aproximam-no da sua meta.

o **Capacidade de decisão/concentração:** A acurada capacidade de discernimento acerca das prioridades evita que o empreendedor se embaralhe no emaranhado de oportunidades que vislumbra. Sendo assim este se concentra naquilo que é realmente importante, pois ordena suas atividades segundo uma escala de prioridades e realiza sempre as mais importantes.

Ainda de acordo com Cunha, Malheiros e Ferla (2005), além de se esperar que o empreendedor possua as virtudes de apoio, se faria notar por características comportamentais que os destacariam em relação ao administrador, empresário, ou demais funcionários. Essas virtudes superiores, ressaltadas em negrito no Quadro 8 – “Características do empreendedor mais frequentemente citadas”, são as seguintes:

o **Criatividade/Inovação:** O empreendedor desenvolve novos produtos, métodos de produção, modelos de comercialização ou de gestão. A criatividade pode servir tanto para combinar coisas já existentes como para gerar algo inteiramente novo. Em ambos os casos, o empreendedor busca novas formas de satisfazer os clientes e as concretiza. A essa criatividade acompanhada da capacidade de execução, pode-se chamar inovação. Levitt (1990) definiu o conceito de uma maneira simples: “criatividade imagina as coisas novas, a inovação faz as coisas novas”.

o **Independência:** O empreendedor se sente acuado sempre que é forçado a obedecer a normas que contrariam sua visão de mundo, ou quando está sob intenso controle alheio. A autonomia é tanto um de seus objetivos maiores quanto um meio para alcançar os demais. Mesmo enfrentando resistência ou resultados desanimadores, o empreendedor expressa profunda confiança na sua capacidade de realizar tarefas penosas e de sobrepujar grandes desafios. O empreendedor assume o domínio do seu destino e dirige sua vida conforme os objetivos que ele mesmo selecionou. Nenhuma interferência externa é tolerada.

o Entusiasmo/Paixão: Mais que comprometido e obstinado, o empreendedor é apaixonado pelo que faz. Ele dedica sua vida a uma idéia com tal entusiasmo que imprime nos outros o seu ideal e assim, arregimenta seguidores para concretizar sua visão de mundo. Esse magnetismo pessoal emana do caráter e da emoção transmitidos através das palavras e dos atos, mas especialmente confirmados pela linguagem não verbal como o timbre da voz, o olhar e os demais gestos. O otimismo é a crença firme do empreendedor de que pode fazer com que as coisas acabem bem, se planejar e decidir por um curso de ação baseado em bom juízo.

A tentativa de reduzir as características comportamentais do empreendedor àquelas que realmente o distinguem dos demais profissionais contribui tanto para melhorar a didática do ensino/treinamento do empreendedorismo quanto como para a evolução dos métodos para identificação e mensuração da atitude empreendedora das pessoas. Contudo, para alcançar esse último objetivo, o agrupamento de algumas características comportamentais em dimensões parece uma alternativa ainda mais robusta e passível de trazer consenso.

2.1.3.1 As dimensões do comportamento empreendedor

Mesmo que a descrição detalhada de uma ampla gama de características consideradas vitais ao comportamento empreendedor seja especialmente útil para as atividades de ensino, aprimoramento dos empreendedores ou àquelas pesquisas que abordem apenas uma ou poucas dessas características, a tentativa de quantificar, de alguma forma, o comportamento empreendedor, parece exigir um esforço ainda maior para reduzir o fenômeno a alguns conjuntos de características essenciais que possam ser mensuradas.

Por tratar-se de um fenômeno complexo e de estudo ainda recente, talvez a melhor maneira de se organizar as características do empreendedor, não seja apresentá-las em listas, mas agrupá-las em dimensões que embora indiquem propensão ao comportamento empreendedor, desobriga a manifestação específica dessa ou daquela característica em particular. Exemplos dessa opção são os estudos baseados no *Carland Entrepreneurship Index* – CEI como os de Gimenez, Inácio Júnior e Sunsin (2001); Inácio Júnior (2002); Gimenez e Inácio Júnior (2004), nos quais o conjunto de dimensões adotado para mensurar o potencial empreendedor foi

formado por: (i) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão a (ii) inovação, (iii) ao risco e (iv) postura estratégica.

Ao optar por agrupar as características empreendedoras em dimensões, é ainda possível obter grupos de dimensões diferentes, conforme o objetivo de um estudo e o referencial teórico considerado mais relevante. A busca no referencial teórico e o mapeamento de trabalhos anteriores realizado para este estudo (vide capítulo de metodologia) levaram os autores deste trabalho a escolher as dimensões sugeridas por Lopez Júnior (2005) como as variáveis a serem mensuradas. Isso porque, a exemplo de grande parte dos trabalhos consultados, preferiu-se medir a incidência das características comportamentais empreendedoras através de um instrumento já validado em pesquisas anteriores e com suporte da literatura recente sobre empreendedorismo. Dentre os vários instrumentos levantados, foi cogitado o uso do CEI, mas este foi preterido em relação ao IMAE pela possibilidade da escolha forçada — decorrente da escolha de uma das alternativas dentre os pares de afirmações — utilizada neste instrumento, provocar um viés causado pela sensação de que existe uma alternativa correta a ser marcada pelos respondentes. Esse tipo de viés pode ter sido responsável pelo índice de intra-empreendedorismo de 85% encontrado em Uriarte (2000).

O estudo que validou o instrumento que será utilizado neste trabalho, utilizou-se das três dimensões do comportamento empreendedor propostas pela *Management Systems International* para medir a atitude empreendedora dos proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo participantes do projeto EMPREENDER do Distrito Federal. Lopez Júnior (2005) também agregou uma quarta dimensão para representar a inovação, outro grande vetor apontado na literatura. Todas as dimensões utilizadas no instrumento denominado Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora (IMAE), abrigam diversas características conexas que refletem os grandes vetores do comportamento empreendedor. São elas:

o A necessidade de **realização** composta pela busca de oportunidades, persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho; focaliza a disposição, capacidade e inclinação para tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. Característica de pessoas que, entre outras coisas, mantêm maior controle de seu

próprio comportamento, desempenham bem tarefas que dependem de habilidade, têm auto-conceitos mais claros, e são mais confiáveis.

- o O planejamento que inclui o estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento sistemáticos; reflete a capacidade de análise e formatação do negócio projetada pelo empreendedor para a concretização da visão. Incorpora menos o planejamento formal, pouco presente no ambiente empreendedor, e mais a concepção sobre a dinâmica do setor, a habilidade de identificar uma necessidade não satisfeita e a imaginação para refletir e selecionar um nicho a ser ocupado de forma diferente. Também inclui o monitoramento, exercido com a visão de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias.

- o O poder que envolve persuasão, redes de contato, liderança, independência e autoconfiança é a dimensão que engloba as características voltadas para a capacidade do empreendedor de influenciar os resultados em benefício próprio e nas estratégias utilizadas para persuadir, motivar e influenciar os demais atores envolvidos em seu ambiente de negócios, através de um processo visionário e de liderança desempenhado pelo empreendedor.

- o Já a inovação, considera a capacidade do empreendedor de atuar de forma criativa e inovadora na busca por posições vantajosas de mercado, sendo composta pela inovação e criatividade.

Serão essas características comportamentais, devidamente organizadas em dimensões por Lopez Júnior (2005), as variáveis consideradas nesse trabalho. A decisão de usar variáveis relativas ao comportamento do empreendedor, em oposição a uma seleção de variáveis comportamentais presumidamente peculiares ao intra-empendedor, deriva da concepção deste como uma versão organizacional daquele. Como explicita a próxima seção, as características encontradas nos intra-empendedores não são diferentes, em sua natureza, daquelas já relacionadas pelos autores do empreendedorismo. Aquelas características do comportamento mais relevantes variam tão somente quanto ao grau em que se manifestam entre os empreendedores que trabalham no ambiente protegido das grandes organizações.

2.1.3.2 Diferenças entre o empreendedor e o intra-empendedor

Hashimoto (2006) sugere algumas diferenças entre o gerente tradicional e os empreendedores de dentro e fora da organização:

Critério	Empreendedor	Intra-empendedor	Gerente tradicional
Motivação	Em alto grau compensa algumas deficiências; Independência motiva , dinheiro é consequência do trabalho e poder não motiva muito.	Em alto grau compensa algumas deficiências; Sentimento de realização motiva , dinheiro é consequência do trabalho e poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências; Dinheiro e poder motivam.
Risco	Foca oportunidades; Assume o risco financeiro ; Fracasso significa falência ; Sabe mensurar riscos.	Foca oportunidades; Corporação assume risco financeiro ; Fracasso não é fatal ; Extrapola funções e tarefas do cargo.	Gerencia recursos existentes; Não existe risco; Fracasso é fatal; Mantém-se aos limites do cargo e função.
Inovação	Impulsiona a inovação; Transforma idéias em realidade lucrativa; Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.	Impulsiona a inovação; Transforma idéias em realidade lucrativa; Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.	Não estimula a inovação; Gerencia atividades mais focadas a planejamento do que inovação.
Atenção e ação	Põe a mão na massa; Sabe usar a intuição; Não necessariamente conhece o negócio ; É orientado para o futuro.	Põe a mão na massa; Sabe usar a intuição; Conhece o negócio ; É orientado para o futuro.	Não põe a mão na massa; É racional e metódico; Não tolera incerteza ou ambigüidade; É orientado ao passado.

Quadro 9 - Diferenças entre empreendedores, intra-empendedor e gerentes

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2006), grifo nosso.

Como pôde ser observado, o intra-empendedor exibe mais diferenças em relação ao gerente tradicional do que quando comparado ao empreendedor que atua por conta própria. Aliás, graças às semelhanças que guarda com o empreendedor, o intra-empendedor pode ser diferenciado dos demais funcionários.

Quando as características comportamentais do intra-empendedor são descritas, há um risco de se criar o mito do empreendedor herói, agregando em uma só pessoa todas as virtudes e características comportamentais positivas da descrição do "intra-empendedor perfeito". O estudo das características comportamentais dos empreendedores nos leva a crer que seja pouco provável que uma só pessoa consiga reunir todas essas qualificações. Assim, o sucesso dos empreendimentos internos pode ser favorecido pela formação de uma equipe multifuncional que

incorpore, no conjunto das diversas características comportamentais dos membros, todos os papéis necessários para a condução das diferentes etapas do projeto. Em uma tentativa de organizar os comportamentos empreendedores encontrados nessas equipes, Pinchot (1989) descreve os cinco tipos de pessoas com as quais é possível se deparar em um empreendimento interno.

O Quadro 10 – “Tipos de pessoas em um intra-empreendimento” destaca os principais papéis de cada tipo:

Criativos: São aqueles que geram as idéias e possuem um talento desenvolvido desde a infância, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia ou de sua formação. Um ambiente apropriado faz esses talentos florescerem naturalmente dentro da organização.
Intra-empreendedores: São os executores, as pessoas que entendem a idéia, constroem a visão, aliciam pessoas em torno da idéia e a torna realidade. Sem os intra-empreendedores, as idéias não passariam de utopias.
Equipe (administrador): São as pessoas recrutadas pelos intra-empreendedores para compor o time de projeto. São selecionados de acordo com suas afinidades e habilidades/conhecimentos específicos. Podem ser trocados durante o andamento do projeto e de acordo com as necessidades imediatas.
Padrinho: Os padrinhos apóiam o projeto e possuem acesso fácil às escalas de poder que podem remover as barreiras que atrapalham as ações empreendedoras. Servem também como conselheiros por estarem próximos ao topo da hierarquia corporativa.
Climatizador: Geralmente é o mais alto posto da divisão de Recursos Humanos que se encarrega de iniciar ações que favoreçam não só a criatividade, como também todo o espírito empreendedor de uma forma geral.

Quadro 10 - Tipos de pessoas em um intra-empreendimento
Fonte: Pinchot (1989).

Autores como Hashimoto (2006) acreditam que o que caracteriza uma equipe ideal é a coexistência de representantes dos diversos perfis. Nesta pesquisa, serão consideradas especialmente aquelas características comportamentais atribuídas aos intra-empreendedores realizadores e tangencialmente as do perfil “equipe” e “criativos”. A seguir, são apresentadas algumas especificidades desses tipos:

Tipo	criativo	administrador (equipe)	intra-empendedor (realizador)
Características e habilidades	Visão do futuro e capacidade de construir cenários alinhados com a missão corporativa. Capacidade de abstração e de fazer correlações de idéias dispersas em direção a conclusões plausíveis.	Esse é o engenheiro do projeto que realiza atividades de organização, controle e planejamento, todas importantíssimas em qualquer empresa.	O realizador é focado em resultados palpáveis, sabe administrar recursos, é dinâmico e ativo. Age mesmo sem ter um plano. Às vezes pode ser impulsivo e arrojado demais, levando a empresa a perdas irreparáveis.
Interação com os outros tipos durante as fases do projeto.	Trabalha com o administrador durante a formatação da idéia, soluciona os problemas e as dificuldades que forem surgindo, ajuda a explorar todos os elementos que possam tornar a idéia viável.	É quem põe o pé no chão, cortando as asas do criativo para transformar em planos os seus sonhos. E por meio do trabalho conjunto destes dois perfis que um projeto se mostra viável.	Traduz os planos em realidade, entrando em ação assim que o plano é aprovado, ou até mesmo antes, ajudando a elaborar o plano já antecipando algumas atividades e providências para facilitar sua aprovação posterior.
Papel	O criativo é o arquiteto do projeto e entrevê oportunidades, dá idéias inovadoras, transforma conjecturas em conceitos viáveis.	Cria o plano de negócios para obter apoio, recursos e servir de ferramenta para acompanhar o andamento do projeto.	Seu grande trunfo na equipe é o fato de que os demais podem confiar uma tarefa a ele, pois sabem que ele fará o que for preciso para concretizá-lo.
Lado negativo	Por ser volúvel e mudar de idéia com muita facilidade, pode ter dificuldade em conquistar apoio.	Pode tornar-se um burocrata, que precisa manter tudo sempre em ordem, controlado e sem surpresas.	O realizador não questiona, prefere a primeira resposta. Ele não tem paciência para pensar no futuro, prevendo riscos e antecipando medidas.

Quadro 11 - Papéis dos membros de uma equipe empreendedora

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2006)

Como pôde ser observado ao longo da seção que tratou do empreendedorismo, a pesquisa nesse campo tem se aplicado em listar características comportamentais — o perfil empreendedor — das pessoas que iniciam novos negócios. Contudo, a real compreensão do fenômeno carece de uma solidez que talvez possa ser alcançada através do acúmulo de pesquisas que levem em conta não o comportamento apresentado, mas a intenção manifesta pela atitude empreendedora.

2.2 Atitude Empreendedora

Nesta seção será realizada uma revisão do conceito de atitude e da sua relação com os conceitos de comportamento e de crenças. Também será apresentada a teoria do comportamento planejado que subsidiou o método utilizado no presente estudo.

A importância dada ao estudo das atitudes pelos pesquisadores tornou-o um tema clássico da psicologia social. Esse interesse pelas atitudes se deve, entre outras razões, pela sua relação com o comportamento humano, pois conforme esclarece Rodrigues (1981), a relevância do tópico se deve ao fato das atitudes (a) constituírem bons preditores de comportamentos; (b) desempenharem funções específicas para cada indivíduo, permitindo formar uma idéia mais estável da realidade e (c) servirem de base para diversas situações sociais importantes, como as relações de amizade e de conflito.

Essa compreensão das funções das atitudes deriva de uma visão que as considera como sentimentos pró ou contra um objeto social. Essa visão não é muito diferente nas definições que vão desde os autores pioneiros na medição de atitudes — como Thurstone (1928) — até autores da última década como Ajzen e Fishbein (2000). A principal diferença encontrada entre as definições pioneiras sobre o tema e as dos pesquisadores contemporâneos está em um detalhe que para os últimos foi a grande responsável pela dificuldade para chegar a um consenso. A razão da divergência está em dois termos que nas definições de atitude de outrora foram permutados como se fossem sinônimos, a saber, “afeto” e “avaliação”. Para Ajzen e Fishbein (2000), a atitude deve ser entendida como uma avaliação positiva ou negativa de um determinado objeto embora o afeto exerça influência sobre aquela, os termos precisam ser diferenciados:

Embora nós façamos uma clara distinção entre atitude (avaliação) e afeto, nós reconhecemos que atitudes podem ser influenciadas pelo estado emocional. Assim, o medo de voar pode predispor a uma avaliação negativa de aviões, independente de quaisquer outros fatores que influenciem essa atitude. Então, na nossa visão avaliação difere de afeto, embora o afeto possa influenciar a avaliação geral. (AZZEN; FISHBEIN, 2000, p. 3, tradução nossa)

Entre os autores que até a década de 1950 publicaram definições sobre a atitude houve uma preferência pela adoção de termos como “sentimento” e “afeto” em detrimento do termo “avaliação”. Isso fica claro na compilação realizada por

Rodrigues (1981) que reuniu algumas definições do termo encontradas em publicações anteriores ao seu trabalho:

Autor (ano)	Definição de atitude
Thurstone (1928)	A intensidade do afeto pró ou contra um objeto psicológico
Allport (1935)	Um estado mental e neurológico de prontidão, organizado através da experiência, e capaz de exercer uma influência diretiva ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos e situações a que está relacionada.
Murphy, Murphy e Newcomb (1935)	Uma resposta afetiva , relativamente estável, a um objeto.
Krech e Crutchfield (1948)	Uma organização duradoura de processos motivacionais, emocionais , perceptivos e cognitivos com relação a algum aspecto do mundo da pessoa.
Smith, Bruner e White (1956)	Uma pré-disposição para experimentar uma classe de objetos de certas formas; com afeto característico; ser motivado por esta classe de objeto em determinadas formas; e agir em relação a estes objetos de uma maneira característica.

Quadro 12 - Algumas definições de atitudes (até 1956)

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1981), grifo nosso.

Por traz dessas definições, é possível vislumbrar um construto hipotético no qual as atitudes sociais foram consideradas como sendo resíduos de experiências passadas que guiariam o comportamento futuro. Segundo Ajzen e Fishbein (2000), depois de muito debate, do desenvolvimento de técnicas de mensuração de atitude e de um grande número de pesquisas empíricas, a maioria dos cientistas passou a ver a avaliação como a componente chave da resposta atitudinal. Essa mudança causou inclusive a revisão das definições apresentadas em alguns manuais de psicologia social que passaram a incluir o termo “avaliação”, ainda que misturado com termo “sentimento emocional”:

Um sistema duradouro de **avaliações positivas e negativas**, sentimentos emocionais e tendências pró ou contra com respeito a um objeto social. (KRECH; CRUTCHFIELD; BALLACHEY 1962 apud RODRIGUES, 1981, p. 397, grifo nosso)

Os pesquisadores da psicologia social também passaram a se preocupar com a identificação das componentes da própria atitude, e caracterizá-la não como um elemento irreduzível da personalidade, mas como um agrupamento de dois ou mais elementos inter-relacionados. Na definição de Rokeach (1981), esses elementos são as crenças subjacentes (ou crenças, ou expectativas ou hipóteses):

Uma crença é uma proposição simples, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser precedida pela frase “Eu creio que...”. O conteúdo de uma crença pode descrever o objeto de uma crença como verdadeiro ou falso, correto ou incorreto; avaliá-lo como bom ou ruim; ou advogar um certo curso de ação ou estado de existência como sendo desejável ou indesejável. (ROKEACH 1981, p. 92, publicado originalmente em inglês no ano de 1968)

Assim, diversos autores passaram a referir-se às atitudes como sendo sistemas organizados de cognições e crenças que predispoem a um determinado comportamento:

Autor (ano)	Definição de atitude
Newcomb, Turner e Converse (1965)	De um ponto de vista cognitivo atitude representa uma organização de cognições possuidoras de valências. De um ponto de vista motivacional, uma atitude representa um estado de prontidão para o despertar de um motivo.
Jones e Gerard (1967)	É o resultado da combinação , num silogismo, de uma premissa constituída por uma crença e outra constituída por um valor. Atitudes são, essencialmente, valores derivados de outros valores — que são mais básicos, ou que foram internalizados anteriormente no processo de desenvolvimento.
Rokeach (1968)	É uma organização relativamente duradoura de crenças sobre um objeto ou situação que predispoem uma pessoa a responder de uma determinada forma.
Freedman, Sears e Carlsmith (1970)	Uma coleção de cognições, crenças, opiniões e fatos incluindo avaliações positivas e negativas, todos relacionados a um objeto central e o descrevendo.
Rosnow e Robinson (1967); Mann (1970)	Indica a organização num indivíduo de seus sentimentos, crenças, e predisposições a comportar-se como o faz.

Quadro 13 - Algumas definições de atitudes (a partir de 1956)

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1981), grifo nosso.

Esses autores também defendem uma relativa durabilidade das crenças. Para Rokeach (1981), as atitudes diferem, quanto à sua duração, das assim chamadas *Einstellung* ou predisposições momentâneas que seriam mais instáveis. Fora isso, não existiria outra maneira de diferenciá-las a não ser pela consistência verificada em testes sucessivos ao longo do tempo.

Já Ajzen e Fishbein (2000) contestam a durabilidade da atitude, pois acreditam que essa visão clássica foi formada a partir de estudos que consideraram assuntos de notável amplitude, como integração racial, conservadorismo e comunismo. Para os mesmos autores, atitudes desse tipo são presumidas como sendo estáveis ao longo do tempo e menos suscetíveis ao contexto. Assim, devido à sua durabilidade, é esperado que essas atitudes de cunho sócio-político apresentem mesmo grande consistência e fidedignidade de medida em testes longitudinais, ao contrário de outros tipos de atitudes, especialmente aquelas que não são deliberadas e conscientes:

A visão clássica na qual atitudes são disposições de resposta relativamente estáveis é desafiada pelas demonstrações [...] dos efeitos dos estados emocionais sobre as avaliações. Na verdade, estados emocionais [como alegria, medo, raiva e desgosto], não são os únicos fatores que podem influenciar julgamentos realizados inconscientemente. O modo como um assunto é apresentado [...], o contexto lingüístico no qual a avaliação é expressa [...], assim como as diretrizes de avaliação [...] podem todos inclinar a uma avaliação positiva ou negativa sem que a pessoa tenha consciência disso. Além disso, num nível mais consciente, o pensamento dirigido [...] a consideração de uma amostra enviesada de experiências passadas [...] e a perspectiva de tempo [...] podem também ter um impacto profundo na capacidade de avaliação. (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 10, tradução nossa)

Por conseguinte, uma atitude seria passível de modificação, toda a vez que variasse a conjuntura a respeito do objeto em avaliação, incluindo até mesmo expectativas futuras. Isso porque com a mudança de contexto também se alterariam as crenças consideradas, suas respectivas valências e consequentemente suas implicações avaliativas. Ou seja, os elementos do contexto podem interferir na avaliação através da seleção de um determinado conjunto de crenças acessíveis ou ainda das implicações avaliativas associadas.

Essa relação entre crenças e atitudes pode ser mais bem compreendida caso seja adotada aquela que foi considerada por Summers (1976 p. 14) como “a concepção mais popular de atitude: [...] a formulada por Katz e Stotland (1959), e por Krech e colaboradores (1962)”. Segundo esse ponto de vista, também partilhado pelos autores desse trabalho, uma atitude consiste de três componentes: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O componente cognitivo é formado pelas crenças e demais elementos cognitivos que se referem ao conhecimento e à maneira de encarar um dado objeto; afinal, não é possível que se tenha uma atitude em relação a algo que absolutamente se desconhece. O componente afetivo (ou emocional) representa o sentimento pró ou contra certo objeto social. Por fim, o componente comportamental (ou de tendência à ação) é o componente ativo, desencadeador de comportamentos que sejam coerentes com as cognições e afetos acerca dos objetos sociais (SUMMERS, 1976; RODRIGUES, 1981; ROKEACH, 1981). Desta forma, o componente cognitivo reúne o conhecimento que uma pessoa tem a respeito de um certo objeto, o componente afetivo o carrega de valência, positiva ou negativa, e o comportamental dispara o comportamento adequado (ou a intenção dele).

É conveniente notar que o número de crenças sobre um objeto em avaliação varia de acordo com a sua complexidade, mas especialmente com o aumento da

familiaridade em relação àquele. Deste modo, à medida que se aumenta o contato com um dado objeto, a capacidade de avaliar o mesmo aumenta em função do acúmulo de um maior número de crenças, sobretudo se estas forem crenças avaliativas — aquelas crenças que se referem às qualidades desejáveis ou indesejáveis, aceitáveis e inaceitáveis, e boas ou más. Essa é uma implicação do modelo popular modelo de valor-expectativa de Feather (1959 apud AJZEN; FISHBEIN 2000, p. 4) pelo qual uma avaliação geral pessoal sobre um objeto é determinada pelos valores subjetivos associados com o objeto e pela força dessas associações:

Uma importante implicação do modelo de valor-expectativa é que atitudes [avaliações] em relação a um objeto são formadas automaticamente e inevitavelmente à medida que adquirimos novas informações acerca dos atributos do objeto, e que os valores subjetivos desses atributos se associam ao objeto. (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 4, tradução nossa)

Destarte, assim como foi mencionado no trabalho de Osgood, Suci e Tannenbaum (1957), as principais autoridades no assunto, consideram que as atitudes são aprendidas assim como outras atividades internas e também são predisposições para resposta que se caracterizam por serem essencialmente avaliativas. Essas avaliações são baseadas no conteúdo das crenças que por sua vez se reportam tanto às características do objeto quanto da conexão deste com outros objetos.

Porém, não são todas as crenças relacionadas a um objeto que corrobora para a formação de uma atitude. Isso porque as pessoas podem ter diversas crenças acerca de um objeto e acessar apenas algumas delas para compor a avaliação em um dado momento:

As pessoas podem, é claro, formar várias crenças diferentes sobre um objeto, mas supõe-se que apenas um número relativamente pequeno influencia a atitude em um dado momento. Estas são as crenças acessíveis que são consideradas como determinantes prevalentes para a atitude de uma pessoa. (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 5, tradução nossa)

A seleção do número e do conjunto de crenças acessíveis é amparada por uma variedade de processos cognitivos conscientes ou inconscientes que podem estar fundamentados em informações enviesadas ou inválidas e, em função disso, podem não corresponder à realidade. Mesmo assim, a atitude formada deverá estar de acordo com o conjunto de crenças considerado. As diferentes modalidades desse

processo de seleção de crenças diferem de acordo com a motivação e a capacidade do indivíduo, porém ambos podem levar à criação automática de uma atitude:

Sob condições de motivação alta e capacidade cognitiva, a informação é escrutinada sistematicamente, levando à formação de diversas crenças relevantes sobre novos assuntos. Estas crenças (se acessíveis no momento) servem como determinantes da atitude. Com menos motivação ou capacidade, descobriu-se que as atitudes são baseadas em um pequeno número de crenças. E em níveis muito baixos de motivação e capacidade, as crenças e atitudes podem ser largamente influenciadas por sugestões que requeiram um grau mínimo de processamento. A despeito do número de crenças acessíveis na qual estão baseadas, e independente da força delas, identificou-se que as atitudes são capazes de ativação automática. Esse fenômeno é consistente com a visão de que atitudes representam o componente avaliativo do significado de um conceito e são, portanto, espontaneamente avaliados sem a necessidade de deliberação consciente (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 10, tradução nossa)

Como a grande motivação para os pesquisadores estudarem a atitude provém do objetivo de prognosticar, a partir delas, um determinado comportamento social, espera-se que as atitudes prevejam e expliquem o comportamento humano de acordo com a disposição para responder em um grau favorável ou desfavorável a um objeto psicológico. A possibilidade de prever um determinado comportamento se dá pela congruência entre as crenças e a intenção de agir:

É geralmente aceito que há uma ligação entre os componentes cognitivos, especialmente as crenças avaliativas, e a disposição para responder ao objeto. Além disso, existe a noção geral de que as crenças avaliativas e a disposição de resposta tendem a ser compatíveis. (SUMMERS, 1976, p. 15, tradução nossa)

Desse modo, atitudes favoráveis deveriam criar tendências de aproximação e atitudes desfavoráveis, por sua vez, predisporiam tendências de afastamento. Não obstante, diversos estudos revelaram tanto discrepâncias (LAPIERE, 1934 apud ROKEACH, 1981; KUTNER et al., 1952 apud op. cit.) quanto, pelo menos uma fraca relação (WICKER, 1969 apud AJZEN e FISHBEIN 2000; AJZEN, 1985; FISHBEIN; AJZEN, 1975) entre as atitudes verbais e o comportamento expresso.

Uma possível explicação para os resultados desses estudos seria a insensibilidade por parte dos pesquisadores em identificar todas as atitudes relevantes para a promoção de um determinado comportamento. Rokeach (1981) postula que o comportamento social de um indivíduo é sempre mediado por, ao menos, dois tipos de atitudes: aquela ativada pelo objeto e outra ativada pela situação. Deste modo, a discrepância entre atitude e comportamento obtida em alguns estudos pode ser,

segundo o autor, o resultado do excessivo foco dos pesquisadores na obtenção de dados que dizem respeito às atitudes em relação ao objeto, em prejuízo da análise das atitudes referentes à situação.

Concordando com esse viés, Ajzen e Fishbein (2000, p. 13) comentam que para que esse dilema da inconsistência entre atitude e comportamento seja resolvido, é necessário compreender dois aspectos relacionados:

A grande maioria das descobertas negativas foi obtida em estudos que avaliaram atitudes gerais em relação a objetos tais como grupos raciais ou étnicos, a igreja, o emprego que se tem, ou a proteção do meio ambiente; e tentaram prever ações específicas em relação àqueles objetos num dado contexto. [...] Este método falha em reconhecer a especificidade situacional de muito do comportamento humano [...] assim como o fato de que atitudes em relação aos objetos representam tendências de resposta generalizada. Para produzir correspondência entre atitudes em relação aos objetos e comportamentos concretos direcionados àqueles objetos, é necessário observar várias ações relevantes ao objeto realizadas em diferentes situações. As medições de ações múltiplas desse tipo têm se mostrado altamente consistentes com as atitudes em relação ao alvo dos comportamentos (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 13, tradução nossa)

Assim sendo, a atitude em relação a um objeto não deve ser considerada em separado da atitude em relação à situação. Isso é diferente, afirma Rokeach (1981) do que fazem alguns autores ao considerar o vínculo entre a atitude e a situação em si. Essa interação não é possível, já que a situação é uma variável objetiva (sociológica) e, segundo ele, não está no mesmo universo do discurso que as atitudes (variáveis psicológicas).

O impacto metodológico desse entendimento se traduz na orientação para que a atitude em relação a um objeto seja medida em múltiplas situações, justamente para que as particularidades introduzidas pela atitude em relação às situações não sejam consideradas como correspondentes ao objeto. Essa proposta para juntar comportamentos específicos em relação a situações, ocasiões e formas de agir, para tentar prever o comportamento geral, é nomeada por Ajzen (1991) como o princípio da agregação:

A idéia por trás do princípio da agregação é a suposição de que qualquer amostra única de um comportamento reflete não somente a influência de uma disposição geral relevante, mas também a influência de vários outros fatores excepcionais à ocasião, situação particular ou ação que está sendo observada. Ao agregar comportamentos diferentes, observados em diversas ocasiões e situações, essas outras fontes de influência tendem a anularem-se umas às outras, como resultado, a agregação representa um método de medição mais válido da disposição comportamental subjacente do que observar um comportamento único. (AJZEN, 1991, p. 180, tradução nossa)

Nada obstante, o uso do princípio da agregação, não permite explicar a variabilidade comportamental ao longo das situações, nem possibilita a predição de um comportamento específico em uma dada situação. Para Ajzen (1991), esse princípio serve para demonstrar que atitudes gerais atuam sobre o comportamento humano, porém essa influência só pode ser discernida ao serem analisadas agregadamente amplas amostras válidas de comportamento.

Quando consideradas juntas, a idéia da necessidade de agregação — para que se verifique a consistência entre atitudes gerais e comportamento — e a idéia de que atitudes específicas somente podem predizer os comportamentos correspondentes, compreendem o chamado princípio da compatibilidade:

De acordo com esse princípio, atitudes predizem comportamento somente até o ponto em que ambas se refiram à mesma disposição avaliativa subjacente. Como refletem uma avaliação geral da atitude alvo, comportamentos agregados (critérios de múltiplas situações) são compatíveis com atitudes em relação ao objeto dos comportamentos, enquanto que uma ação específica realizada num contexto particular é somente compatível com a avaliação do comportamento específico em questão (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 13, tradução nossa)

Esse princípio da compatibilidade está inserido tanto naquela que, segundo seus autores, se tornou “a mais popular teoria para predição de comportamento, a teoria da ação racional” (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 13), quanto na teoria que a sucedeu e a expandiu: a teoria do comportamento planejado (*theory of planned behavior*).

Quando aplicadas ao empreendedorismo, essas teorias podem ajudar a esclarecer como o comportamento empreendedor apresentado por um funcionário é, antes de tudo, determinado pela intenção daquele indivíduo em desempenhar uma ação empreendedora. Além disso, contribuindo para elucidar o papel da atitude como determinante do comportamento empreendedor, essas teorias postulam que, assim como a influência das normas subjetivas, as atitudes são os determinantes das intenções, que por sua vez são determinantes do comportamento. Na seção a

seguir, será possível ver como a teoria do comportamento planejado foi aperfeiçoada para prever e explicar o comportamento humano em contextos específicos.

2.2.1 Teoria do Comportamento Planejado

Partindo da teoria da ação racional, a qual já havia contribuído para desenvolver, Ajzen (1985) formulou a teoria do comportamento planejado que tenta explicar não só os comportamentos que dependem da vontade do indivíduo, mas também aqueles que não dependem. Brollo (2006) explica que o conceito de controle do comportamento percebido foi acrescido à teoria do comportamento planejado, como uma maneira de abarcar aqueles comportamentos não motivados, ou seja, que não dependem da vontade própria. Foi o reconhecimento de que as intenções não levam ao comportamento quando existe incapacidade de desempenho ou outras barreiras, que permitiu o desenvolvimento da teoria do comportamento planejado. De fato, o uso do controle comportamental percebido, para além das intenções, como mais um fator para prever o comportamento, permite incluir no modelo, os comportamentos não motivados.

Tanto a teoria da ação racional quanto a teoria do comportamento planejado têm como fator central a intenção do indivíduo em desempenhar um determinado comportamento. Ambas as teorias arrazoam que “o comportamento social humano é raciocinado, controlado ou planejado de maneira a levar em conta suas prováveis consequências, as expectativas normativas de referências importantes e de fatores que possam impedir o desempenho [do comportamento]” (AJZEN; FISHBEIN, 2000, p. 14). A partir desse ponto de vista, acredita-se que as intenções reúnem os fatores motivacionais que influenciam um comportamento; elas são indicadores do quanto as pessoas estão dispostas a se esforçarem para desempenhar o comportamento. Considerando desta maneira, quanto maior fosse a intenção de um indivíduo de se envolver em um comportamento, mais provavelmente o faria, mas há exceções:

Precisa ficar claro, entretanto, que a intenção comportamental pode encontrar expressão no comportamento somente se o comportamento em questão estiver sobre controle da vontade. (AJZEN, 1991, p. 181, tradução nossa)

Essa observação, marca a distinção levantada por Ajzen (1985) de que embora diversos comportamentos estejam sujeitos à simples vontade humana, a maioria dos comportamentos depende não só dela, mas da existência de requisitos tais como

oportunidades e recursos. Exemplos desses requisitos são: o tempo, o dinheiro, as habilidades, a cooperação alheia, entre outros fatores necessários à concretização de um comportamento para o qual se tem uma intenção. Esses requisitos são os fatores não motivacionais que representam o controle comportamental real da pessoa em relação ao comportamento. Dessa forma, complementando o que já havia sido mencionado:

Uma pessoa que tenha as oportunidades e os recursos necessários, e pretenda desempenhar o comportamento, deverá conseguir fazê-lo. (AJZEN, 1991, p. 182, tradução nossa.)

Ainda conforme Ajzen (1991), para que um comportamento possa se concretizar, estará sujeito à existência não só da motivação (intenção), mas também da habilidade necessária para que ele ocorra (controle comportamental). A importância desse real controle comportamental se evidencia quando se nota que os recursos e as oportunidades disponíveis para alguém, de certa forma acabam por ditar a probabilidade de um comportamento ocorrer.

Mesmo sem ignorar essa importância, a teoria do comportamento planejado concentra-se na maneira como o controle comportamental é percebido pelo indivíduo, pois esta tem um impacto fundamental em nossas atitudes e ações. Isso porque, a percepção pessoal sobre a facilidade ou dificuldade de desempenhar um determinado comportamento influencia não só a realização deste, mas também a própria atitude para fazê-lo. Além disso, ao aferir-se o controle comportamental percebido obtém-se uma medida que pode substituir metodologicamente o controle real, colaborando para prever o comportamento.

Considerando-se que as pessoas são realistas em seus julgamentos acerca da dificuldade de executar um comportamento, a medição do controle comportamental percebido pode servir como um substituto para o controle real e servir para a predição do comportamento em questão. (AJZEN, 2002, p. 2)

Ajzen (1991) não advoga para si a criação do conceito do controle comportamental percebido, segundo ele, mesmo que sob diferentes abordagens, outros autores já haviam tratado do assunto. É importante notar, que esses conceitos análogos entre si, diferem significativamente do conceito de *locus* de controle percebido, posto que, enquanto este está ligado a uma expectativa geral que permanece estável ao longo de diversas situações, aqueles se relacionam à percepção de uma capacidade de

lidar com uma situação específica e, portanto podem e costumam variar de acordo com as circunstâncias:

Autor (ano) - teoria	Conceito equivalente: definição
Atkinson (1964) - teoria da motivação para realização.	Expectativa de sucesso: percepção da probabilidade de alcançar sucesso em uma dada tarefa.
Bandura (1977) - teoria cognitiva social.	Auto-eficácia percebida: julgamentos sobre quão bem se pode executar os cursos de ação necessários para lidar com situações futuras.
Ajzen (1985) - teoria do comportamento planejado.	Controle comportamental percebido: percepção pessoal sobre a facilidade ou dificuldade de desempenhar um determinado comportamento

Quadro 14 - Conceitos análogos ao controle comportamental percebido

Fonte: adaptado de Ajzen (1991), tradução nossa.

Os três conceitos se referem à percepção da capacidade do indivíduo diante de uma situação, porém o próprio Ajzen (1991) comenta porque a maior parte da sua visão acerca do controle comportamental percebido é mais compatível com a auto-eficácia:

Muito do nosso conhecimento sobre o papel do controle comportamental percebido vem do sistemático programa de pesquisa de Bandura e seus associados [...] Essas investigações mostraram que o comportamento de uma pessoa é fortemente influenciado pela própria confiança na sua capacidade de realizá-lo (isto é, pelo controle comportamental percebido). As crenças de auto-eficácia podem influenciar a escolha de atividades, a preparação para elas, o esforço durante a execução, assim como os padrões de pensamento e reações emocionais. (AJZEN, 1991, p. 184, tradução nossa)

Destarte, a partir da noção de que o comportamento pessoal é fortemente influenciado pela autoconfiança na sua habilidade para desempenhá-lo, o construto do controle comportamental percebido foi colocado dentro de uma estrutura mais geral de relações entre crenças, atitudes, intenções e comportamento: a teoria do comportamento planejado. De acordo com essa teoria, o controle comportamental percebido, aliado à intenção comportamental, pode ser usado diretamente para prever a realização comportamental. Ajzen (1991) oferece duas razões básicas para apoiar essa hipótese:

Primeiro, mantendo-se as intenções constantes, é provável que os esforços despendidos para levar um comportamento a uma conclusão bem sucedida, aumentem de acordo com o controle comportamental percebido. Por exemplo, mesmo se duas pessoas tiverem intenções igualmente fortes para aprender esqui, e ambas tentarem fazê-lo, a pessoa que estiver certa de que poderá dominar esta atividade, provavelmente perseverará mais que a pessoa que duvida da sua própria capacidade. A segunda razão para esperar uma relação direta entre controle comportamental percebido e realização do comportamento é que o controle comportamental percebido pode freqüentemente ser utilizado como substituto para uma medição do controle real. Para que uma medição do controle comportamental percebido possa substituir a medida do controle real dependeria, é claro, da exatidão das percepções. O controle comportamental percebido pode não ser especialmente realístico quando uma pessoa tem relativamente pouca informação sobre o comportamento, quando requisitos ou recursos disponíveis mudaram, ou quando elementos novos e estranhos se juntaram à situação. (AJZEN, 1991, p. 184-185, tradução nossa)

A partir destas razões básicas, tem-se que uma pessoa se esforçará mais quando julgar ser capaz de desempenhar um dado comportamento. Além do que, se a capacidade desse julgamento não for afetada pela falta de informações ou pela mudança nos elementos do comportamento, o controle comportamental percebido poderá prever a probabilidade de sucesso em se tentar realizar o comportamento em questão.

Para que seja possível prever o desempenho de um comportamento como sendo uma função entre as intenções e o controle comportamental percebido, Ajzen (1991) mostra que três condições são imprescindíveis: (1) as medidas da intenção e do controle comportamental percebido devem corresponder ao comportamento que se deseja prever; (2) as intenções e o controle comportamental percebido devem permanecer estáveis no intervalo entre a sua medição e a observação do comportamento; e, como visto anteriormente, (3) a validade da previsão está ligada à precisão do controle comportamental percebido.

Para Ajzen (1991), as intenções, por sua vez, também são determinadas por três fatores conceitualmente independentes: (1) a atitude em relação ao comportamento que se refere ao grau de avaliação favorável ou desfavorável que uma pessoa tem sobre o comportamento em questão; (2) a norma subjetiva, que se refere à pressão social percebida para desempenhar, ou não, um determinado comportamento; e (3) o controle comportamental percebido que, como já foi dito, é a percepção da facilidade ou dificuldade para desempenhar um determinado comportamento — supõe-se que este reflita a experiência passada e a antecipação de possíveis

obstáculos. Igualmente, como regra geral, pode-se dizer que quão mais favoráveis forem a atitude e a norma subjetiva com respeito a um comportamento, e maior for o controle comportamental percebido, mais forte deverá ser a intenção do indivíduo para desempenhar o comportamento sob consideração.

Ainda de acordo com a teoria do comportamento planejado, o comportamento humano é guiado por três tipos de crenças: (1) aquelas que dizem respeito às conseqüências prováveis e demais atributos do comportamento (crenças de comportamento); (2) as crenças sobre as expectativas normativas das outras pessoas (crenças normativas); e, (3) as crenças sobre a presença de fatores que possam favorecer ou impedir o desempenho do comportamento (crenças de controle):

Crenças	Papel sobre o comportamento
comportamentais	Consistem na ligação entre um comportamento e os seus resultados, de forma que os atributos ligados ao comportamento são percebidos como positivos ou negativos gerando, automática e simultaneamente, uma atitude para o comportamento.
normativas	Estão interessadas na tendência de aprovação ou desaprovação que importantes indivíduos ou grupos de referência apresentem sobre um dado comportamento.
de controle	Estão voltadas para a percepção da presença ou ausência de recursos e oportunidades. Podem basear-se em experiências passadas em relação ao comportamento, mas também são influenciadas por informações externas sobre o comportamento.

Quadro 15 - Tipologia de crenças e respectivo papel sobre o comportamento

Fonte: Adaptado de Lopes Júnior (2005), p. 51.

Dessa maneira, dentro do modelo proposto pela teoria do comportamento planejado, as crenças sobre as conseqüências do comportamento determinam a atitude em relação a esse comportamento; das crenças normativas derivam a norma subjetiva; e as crenças sobre recursos e oportunidades são vistas como a base do controle comportamental percebido.

A ilustração 1 “Modelo da Teoria do Comportamento Planejado” apresenta o esquema proposto por Ajzen (1985):

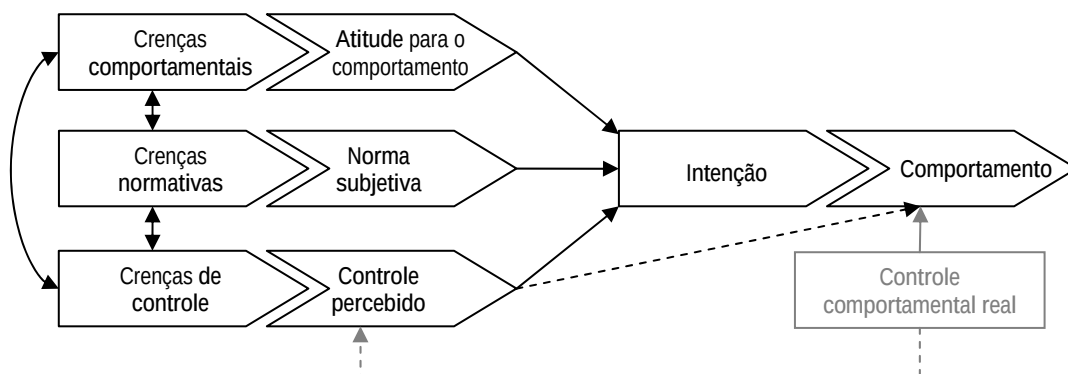


Ilustração 1 - Modelo da teoria do comportamento planejado

Fonte: Adaptado de Ajzen (2006), tradução nossa.

Esse diagrama ilustra todas as interações entre os construtos apresentados na teoria do comportamento planejado, assim como também identifica o papel da atitude na formação do comportamento. Para prosseguir com os objetivos desse trabalho, será adotada a definição operacional na qual a atitude é entendida como uma predisposição aprendida para responder de forma favorável ou desfavorável com relação a um objeto atitudinal, ou seja, nos termos deste trabalho atitude empreendedora é uma predisposição aprendida a atuar, ou não, de forma empreendedora. Sendo assim, o presente trabalho se propõe a analisar a diferença de atitude empreendedora entre grupos que no passado tiveram diferenças em relação ao comportamento empreendedor, ou seja que participaram, ou não, do programa PGP que se destina a práticas de empreendedorismo na organização em estudo.

3 Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa, no que diz respeito à sua caracterização, à população em análise, à amostra utilizada, ao instrumento de medida aplicado, e aos procedimentos de coleta e análise estatística dos dados. Ou seja, o objeto de pesquisa será determinado assim como as questões a serem suscitadas.

Esta dissertação trata-se de uma pesquisa aplicada — baseada na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade — e descritiva, utilizando o levantamento como método principal de coleta de dados.

Como o objetivo da pesquisa é identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar, os dados foram coletados através de um corte transversal, delimitado no tempo, que analogamente é comparável a uma fotografia que retrata o objeto de estudo em um momento específico. Nesse recorte, serão comparados os resultados encontrados em ambos os grupos de forma a identificar diferenças na atitude empreendedora.

O instrumento utilizado na pesquisa é um questionário estruturado, auto-relatado, com predominância de itens baseados na escala Likert de atitude, que, segundo Pasquali (1999, apud Lopez Júnior, 2005, p. 57) é usada para medir o nível de concordância do respondente em relação a diversas afirmações que expressam algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto. Os dados serão analisados por meio de um estudo estatístico cujo propósito é capturar as características da população pela inferência das características da amostra. As hipóteses serão testadas quantitativamente e a generalização dos resultados será apresentada baseada na representatividade da amostra.

Os dados serão organizados de forma a permitir que a média relatada em cada dimensão de variáveis seja calculada. Essas variáveis também serão ordenadas de maneira a permitir a comparação entre as características empreendedoras mais e menos presentes em cada um dos grupos.

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Caracterização segundo o tipo de pesquisa

Para classificar os diferentes tipos de trabalhos, Patton (2002) desenvolveu uma tipologia que organiza os propósitos de pesquisa em um continuum que varia desde a pesquisa básica, orientada para a expansão da teoria no longo prazo, até uma pesquisa fortemente orientada para a ação e que visa soluções imediatas. Essa tipologia também inclui, num nível intermediário, a pesquisa aplicada, que foi definida por Gil (1996) como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente; o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. Sendo assim, nesta dissertação será desenvolvida uma pesquisa aplicada, já que pretende gerar soluções potenciais para os problemas do mundo real. Ou ainda, objetiva entender melhor um problema para que seja possível controlar o ambiente onde ocorre.

A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas. De acordo com Roesch (1999), a pesquisa aplicada é mais relevante para trabalhos em que se exige mais generalização na discussão teórica do tema e um maior rigor metodológico.

3.1.2 Caracterização segundo o objetivo

Uma vez que o estudo tem como objetivo identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar, deve ser caracterizado como descritiva já que é um levantamento das características conhecidas, componentes do fenômeno, no caso da atitude empreendedora em uma organização.

Neste trabalho, indivíduos de um grupo de funcionários que participa do Programa de Gestão de Projetos em uma grande empresa serão submetidos a um questionário que pretende avaliar o grau de atitude empreendedora de cada indivíduo. Em seguida o padrão de respostas será comparado ao padrão de um grupo análogo, pesquisado concomitantemente, composto por funcionários da mesma empresa,

mas que não participaram do referido programa. Segundo Roesch (1999) esse tipo de delineamento chamado de emparelhamento, é “útil quando não é possível utilizar grupos de controle verdadeiros”. Neste caso são escolhidos arbitrariamente, dois grupos o mais semelhantes possível, como por exemplo, indivíduos da mesma idade, de mesmo cargo, de mesmo tempo de serviço, de mesmo sexo etc.

3.1.3 Caracterização segundo procedimento de coleta

Os procedimentos de coleta, conforme Santos (1999 p. 27) “permitem juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema”. O principal procedimento de coleta que será utilizado neste estudo é o levantamento, utilizando o Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora - IMAE proposto por Lopez Júnior (2005). Ainda de acordo com Santos (1999), o levantamento trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias ou descritivas como é o caso deste trabalho.

Além do levantamento através da aplicação do IMAE, a coleta de dados para caracterizar o objeto de estudo também será feita através da observação sistemática indireta. Segundo Becker (1999), a observação sistemática indireta fundamenta-se na utilização de dados documentados a partir da pesquisa em arquivos, fonte histórica, fontes estatísticas, imprensa escrita (revistas, jornais, Internet), obras literárias sobre o assunto, entre outros.

3.2 Limitações do estudo

Para apoiar esse estudo foi realizada uma revisão bibliográfica que contemplou visões diversas sobre alguns pontos do empreendedorismo, em especial sobre o intra-empreendedorismo como uma modalidade específica do empreendedorismo corporativo. Essa decisão de seguir a perspectiva centrada no papel do indivíduo, sem, contudo abandonar perspectivas que considerem a função da organização como agente do processo intra-empreendedor, configura uma das limitações deste trabalho.

Já quanto à metodologia escolhida, é imprescindível notar que apesar da técnica de levantamento, geralmente permitir generalização para uma população mais ampla, é necessário traçar os limites desse estudo apenas para a empresa onde foi aplicado

visto que o padrão das respostas deve sofrer influência da cultura organizacional a qual os participantes dessa pesquisa estão submetidos. O período de tempo observado e os acontecimentos posteriores à aplicação do instrumento também deve ser levados em consideração, pois as características comportamentais examinadas podem sofrer vieses ao longo do tempo ou em função da realização do estudo. Para utilização posterior ou em outras organizações, o instrumento utilizado nesse estudo precisa, necessariamente, ser reavaliado por estudos mais amplos de notório rigor técnico.

3.3 População e configuração da amostra

A população do estudo compreende todos os funcionários da Algar, que tenham sido, ou não, participantes do Programa de Gestão de Processos da empresa. A população é composta por funcionários que participaram de equipes que apresentaram projetos de inovação nas mostras realizadas entre 2001 e 2006 e que permanecem trabalhando na organização. Optou-se por descrever o caso da Algar, por esta organização representar um esforço bem-sucedido na promoção e apoio ao intra-empendedorismo.

A empresa escolhida atende ao critério de relevância por haver implantado, desde o ano 2000, um programa de incentivo ao empreendedorismo de seus funcionários. Também esteve presente, entre as 10 primeiras posições, em todas as edições do ranking Empreendedorismo Corporativo. Baseado no trabalho de Pinchot (1989), o ranking foi criado pelo Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo (IBIE) em parceria com a UFRJ e é publicado anualmente pela revista Exame. A pesquisa que originou o ranking envolveu corporações do Brasil que foram avaliadas segundo três temas: o comportamento da empresa, processos de trabalho e o critério de recompensa às inovações.

Para tornar a pesquisa mais viável, optou-se por concentrar a pesquisa apenas nas empresas da área de telecomunicações, não só por compartilharem um universo comum que pressupõe grande necessidade de inovação, mas pelo fato das empresas da área de telecomunicações reunirem, agregadamente 72% das participações de associados em projetos PGP até 2006. Se forem consideradas apenas as mostras de 2005, 2006 e os projetos inscritos para a mostra de 2007, a

quantidade de participações de associados das empresas de telecom é de, respectivamente, 73%, 85% e 82%.

Empresa	Participantes	Participação agregada absoluta	Participação agregada %
ACS	772	772	34%
CTBC	580	1352	60%
ENGESET	295	1647	72%
SABE	221	1868	82%
ABC INCO	154	2022	89%
ABC A&P	88	2110	93%
ABC táxi aéreo	55	2165	95%
SPACE	54	2219	98%
CTRQ	53	2272	100%

Quadro 16 - Número de participantes do PGP por empresa (2001-2006)

Fonte: Adaptado de PGP (2006).

Antes de definir qual a melhor fórmula para estipular o tamanho de uma amostra, é preciso considerar o tamanho da população e os objetivos da amostragem. Neste caso, que considera uma população finita com estimação da proporção, a fórmula utilizada para determinação de uma amostra probabilística é:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \times d^2}{Z^2 \times p \times q}}$$

Onde: n: é o número de elementos da amostra (tamanho da amostra)
 N: é o número de elementos da população (tamanho da população)
 Z: é o valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado.
 d: é o erro tolerável da amostra (precisão da amostra) em porcentagem.
 p e q: relação entre participantes do PGP e os não participantes.

Ilustração 2 - Fórmula para cálculo da amostra

Fonte: Adaptado de Silver, 2000, p. 227.

Dessa forma, considerando uma população N = 11.000 funcionários e assumindo um nível de confiabilidade de 95% (baseado um nível de significância de 5%) em relação aos resultados — o que determina um valor Z = 1,96; também adotando a proporção p = 0,10 e q = 0,90 e, por fim admitindo um erro amostral de 0,10, ou seja tolerando intervalos de 10% de variação, para mais ou para menos, sobre a média dos resultados, a amostra necessária em tamanho seria de, no mínimo, 35 funcionários, conforme demonstra o cálculo a seguir:

$$n = \frac{11000}{1 + \frac{11000 \times 0,10^2}{1,96^2 \times 0,1 \times 0,9}} \cong 35$$

Em função de razões operacionais já citadas, este estudo utilizou-se de um tipo de amostragem não probabilística intencional, no qual são escolhidos os casos típicos da população de interesse. Assim, como forma de procurar atender aos objetivos do trabalho, o estudo foi conduzido somente nas empresas onde a participação no PGP é mais relevante, onde foram oferecidos questionários preferencialmente aos participantes do PGP e aos seus pares, como tentativa de encontrar diferença entre eles. Esse esforço resultou em 217 funcionários entrevistados, mas essa aparente folga, em relação à quantidade necessária para uma amostra probabilística não exime a responsabilidade de informar que não obstante o uso da amostragem não probabilística possa se ancorar em razões que ressaltam a sua viabilidade, superioridade prática, menor necessidade de recursos, ou ainda, precisão, caso não exista, como neste estudo, a pretensão da generalização dos resultados; não se pode duvidar da superioridade técnica da amostragem probabilística.

Depois que sete questionários de associados com menos de um ano de empresa foram excluídos, e a amostra, agora com 210 passou a ter o seguinte perfil:

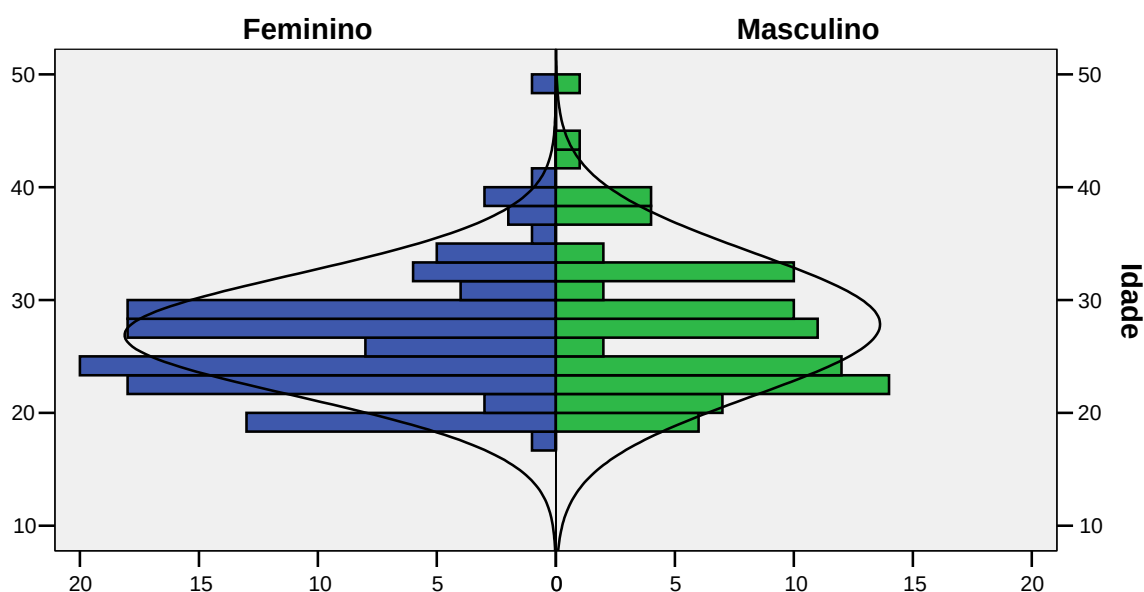


Ilustração 3 - Pirâmide etária da amostra
Fonte: O autor.

A amostra escolhida é formada por 123 mulheres (58,6%) e 87 homens (41,4%). Entre elas, a idade média na amostra foi de 27 anos, e o desvio padrão de 5 anos. Já entre os homens, a idade média dos entrevistados teve um desvio padrão de 6 anos em torno da média de 28. No geral, 90% dos respondentes possuem 34 anos ou menos.

Mais uma vez, quando são considerados apenas os funcionários que possuem ao menos um ano de empresa — já que os recém contratados ainda não tiveram tempo de participar de nenhuma mostra PGP — revela-se que a metade trabalha no grupo Algar há quatro anos ou mais.

Foram avaliados 164 questionários oriundos da ACS (78,1%) e 46 provenientes da CTBC (21,9%), empresa que hoje engloba a ENGESET. Desta forma, o ramo de telecom foi totalmente representado.

Em relação aos cargos ocupados pelos representantes da amostra, procurou-se uma distribuição bem variada, mas que contemplasse especialmente as funções da base hierárquica, onde segundo autores como Pinchot e Pellman (2004) costuma surgir grande parte da inovação:

Tabela 1 - Distribuição da amostra por tipo de cargo

		Frequência	%	% acumulado
Válidos	Analista	67	31,90%	31,90%
	Atendente	44	20,95%	52,86%
	Assistente	28	13,33%	66,19%
	Supervisor	24	11,43%	77,62%
	Monitor de qualidade	11	5,24%	82,86%
	Gerente	8	3,81%	86,67%
	Multiplicador	8	3,81%	90,48%
	Coordenador	7	3,33%	93,81%
	Estagiário	6	2,86%	96,67%
	Técnico	4	1,90%	98,57%
	Engenheiro	3	1,43%	100,00%

Fonte: O autor.

Através dos dados apresentados é possível notar que juntos, os cargos de analista, atendente, assistente, supervisor e monitor de qualidade respondem por 82,86% do

total da amostra, o que coaduna com a nossa intenção de representar os cargos da linha de frente onde, segundo a literatura, o intra-empendedorismo se manifesta com mais frequência.

No capítulo de apresentação dos resultados deste estudo, os dados referentes à amostra serão mais bem explanados com vistas a alcançar os objetivos do trabalho. Na seção a seguir, estão identificados trabalhos que trataram das características comportamentais dos empreendedores e cuja análise serviu para escolher o método para mensuração da atitude empreendedora.

3.4 Mapeamento de trabalhos anteriores

Uma das grandes dificuldades de pesquisar no campo do empreendedorismo é a diversidade de abordagens e de metodologias nos temas específicos de interesse. Essa heterogeneidade que ao mesmo tempo abre grandes possibilidades, porém dificulta a formação do consenso, é em geral, provocada pelo fato de que as grandes contribuições no campo do empreendedorismo originaram-se de outras disciplinas, uma vez que, somente a partir da década de 1980, os primeiros doutores em empreendedorismo começaram a se formar. Fillion (2000) alerta que:

Iniciar-se na pesquisa no campo do empreendedorismo é como um imenso bazar. Encontra-se de tudo, para todos. Mas como encontrar o que mais nos convém e que elementos serão mais úteis para o projeto que se quer realizar? (FILION 2000, p. 21)

Essa deve ser uma das mais importantes indagações com que se deparam os pesquisadores ao escolher o corpus do texto que subsidiará sua pesquisa. Assim, a etapa de revisão bibliográfica serviu para comparar os diversos trabalhos que analisaram as características comportamentais do empreendedor.

Concordando com a afirmação de Roesch (1999) que julga serem propósitos da revisão “levantar métodos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade”, levou-se em conta, num primeiro momento, o mapeamento realizado por Fischborn (2004) sobre os trabalhos cujo tema envolve o perfil empreendedor, publicados entre 2000 e 2003, nas instituições de ensino superior - IES de Santa Catarina:

Ano	IES	Autor	Título	Instrumento de coleta
2000	FURB	Bauer	Perfil empreendedor dos empresários dos setores econômicos representativos da região de Canoinhas.	Elaborado pelo autor.
2002	FURB	Lenzi	Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: estudo em restaurantes de Balneário Camboriú.	Miner (1998) e McClelland (1972).
2002	FURB	Riscarolli	Perfil empreendedor da função atendimento em agências de publicidade e propaganda no Estado de Santa Catarina.	Miner (1998) com ligeiras modificações.
2002	UFSC	Moeller	A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl Conner.	Formulado pelo autor, inspirado em Conner (1995).
2003	FURB	Debastiani	Empreendedorismo: relação entre motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional.	Miner (1998).
2003	FURB	Vieira	Franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí: análise do perfil empreendedor.	Miner (1998).
2003	UFSC	Ferreira	Formação de empreendedores: proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil empreendedor.	Elaborado pelo autor.
2003	UFSC	Macedo	O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.	Teste TEG da Durham University Business Scholl.

Quadro 17 - Dissertações sobre perfil empreendedor defendidas na IES/SC.

Fonte: Adaptado de Fischborn (2004).

Nesse mapeamento, quase não foram identificados estudos que abordassem particularmente o perfil do intra-empendedor, especialmente pesquisas que utilizassem algum instrumento para mensurar essas características em uma pesquisa teórico-empírica.

Dentre os trabalhos mapeados por Fischborn (2004), a única pesquisa específica sobre o perfil intra-empendedor encontrada, foi aquela que através das suas sugestões para futuros trabalhos motivou esta pesquisa. O estudo de Uriarte (2000) identificou na literatura, algumas das características comportamentais referentes ao intra-empendedor, em especial aquelas apresentadas por Pinchot (1989) e com base em uma revisão da literatura sobre o comportamento humano, formulou ele próprio, um instrumento de 50 questões que foi aplicado em uma amostra de 100 pessoas. Os resultados foram analisados através de dois diferentes métodos (com ou sem pesos diferenciados para as características) e a partir daí o autor

estabeleceu uma ordenação por frequência das características encontradas na amostra e revelou quantos respondentes se enquadrariam nos perfis intra-empREENDEDORES escolhidos. Apesar da amostra do estudo de Uriarte (2000) ser composta de um público essencialmente acadêmico (75% eram alunos de graduação, mestrado, doutorado ou professores), sua proposta foi ousada ao criar um instrumento com questões específicas para os intra-empREENDEDORES.

Entre os outros estudos inventariados por Fischborn (2004), que tiveram como objeto, um grupo que possa ser considerado, ainda que remotamente intra-empREENDEDOR (RISCAROLLI, 2002), inclusive o próprio estudo da autora, preferiu-se auferir as características comportamentais empREENDEDORAS utilizando um instrumento já referenciado na literatura. Esse recurso metodológico faz sentido, pois como será visto mais adiante, várias características dos intra-empREENDEDORES, são essencialmente aquelas dos empREENDEDORES. Estas variam, não conforme a natureza, mas tão somente quanto ao grau em que se manifestam entre os empREENDEDORES que trabalham no ambiente protegido das grandes organizações. A opção por utilizar instrumentos já testados e referenciados, parece sensata não só pela credibilidade proveniente da validação do instrumento, mas também para evitar o problema do isolacionismo intelectual discutida por Castro (1997):

[...] o erro mais sério constitui em ignorar a herança dos conhecimentos. Uma pesquisa sem passado deixa perplexo o leitor inteligente. Torna-se impossível avaliar a confiabilidade dos dados e dos modelos teóricos. Torna-se também difícil julgar a contribuição do autor. (CASTRO 1997, p. 76)

Além dos trabalhos catalogados por Fischborn (2004) foram consultados todos os estudos de IES brasileiras que constam na base de dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT (2006). Apesar do banco de dados do IBICT estar conectado com o acervo de teses e dissertações de mais de 50 bibliotecas de IES brasileiras, a busca pelos termos “perfil empREENDEDOR” ou “intra-empREENDEDORISMO” resultou em uma lista inicial de apenas 30 trabalhos diferentes.

Após o expurgo dos estudos não relacionados ao tema ou já mencionados no mapeamento de Fischborn (2004), restaram somente 14 trabalhos, publicados em sua maioria na FURB ou na UFSC, IES que possuem programas e docentes concentrados no tema:

Ano	IES	Autor	Título	Instrumento
1999	FURB	Pantzier	Empreendedorismo e formação de administradores: uma análise do curso de administração da FURB.	Teste TEG.
2000	UFRGS	Chagas	A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na Região das Missões/RS.	Mancuso (1994, p. 32)
2001	UFSC	Cielo	Perfil do pequeno empreendedor uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão.	Elaboração própria.
2001	UFSC	Haeming	Gerenciamento do discurso pedagógico numa perspectiva empreendedora uma reflexão sobre a linguagem do discurso pedagógico.	Elaboração própria.
2001	UFSC	Pereira, R.	Perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.	Elaboração própria.
2002	UFSC	Gariba	Personal Dance uma proposta empreendedora.	Do autor.
2003	Univali	Venturi	Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland.	McClelland (1972)
2004	FURB	Batista	Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o 1º semestre letivo de 2004 nos cursos de administração e turismo da FURB.	McClelland (1972)
2004	FURB	Fischborn	Empreendedorismo nas instituições de ensino superior do Estado de Santa Catarina, Brasil.	Elaboração própria.
2004	FURB	Fontenelle	O perfil empreendedor na franquias de confecção infantil e sua influência no desempenho do negócio.	McClelland (1972)
2005	FURB	Suman	Aplicabilidade de mapas cognitivos na análise de investimentos de capital de risco em novos empreendimentos com base no perfil do empreendedor.	Método SODA Éden et al. (1998).
2006	Unisantos	Nanni	As características empreendedoras dos gestores das empresas incubadas de Praia Grande.	Elaboração própria.

Quadro 18 - Outras dissertações sobre perfil empreendedor defendidas em IES

Fonte: O autor, baseado em informações retiradas de Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (2006).

O exame dos trabalhos inventariados através da base de dados do IBICT (2006) revelou algumas diferenças em relação ao que havia sido identificado após a análise do mapeamento realizado por Fischborn (2004), já que, ao contrário daquele estudo, houve uma prevalência de uso do questionário de McClelland (1972) em relação ao de Miner (1998). Essa preferência pode ter ocorrido em função do interesse no mecanismo de correção contido nesse instrumento ou da disseminação realizada através do SEBRAE:

O questionário de McClelland (1972), estruturado e em uso pelo SEBRAE (2000), é composto por uma sequência de 55 afirmações estruturadas de forma a identificar os dez comportamentos apontados pelo autor. As características comportamentais são: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exegeta de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança. O instrumento de coleta de dados é composto por afirmativas que propõem uma auto reflexão do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert. A pontuação da escala para cada afirmação, expressa o comportamento do entrevistado, considerando pontuação 1, quando for equivalente a “nunca” ter tal comportamento, até o número 5, que equivale “sempre” ter este comportamento. A pontuação final que identifica a intensidade de cada um dos dez comportamentos empreendedores foi feita através de uma tabela, que compreende uma sequência estruturada de somas e subtrações, impedindo um raciocínio tendencioso do entrevistado. Mesmo que ocorra um tendenciamento do entrevistado para supervalorizar seus comportamentos, existe no instrumento, um fator de correção desenvolvido por McClelland (1961), que serve como ponto de controle para pontuação final. (FONTANELLE, HOELTGEBAUM, SILVEIRA 2006, p. 8)

Já no que diz respeito às pesquisas que tenham como foco o intra-empendedor em si, nota-se que após o pioneiro trabalho de Uriarte (2000), foram publicados dois estudos que utilizaram inclusive o termo intra-empendedor nos seus títulos:

Ano	IES	Autor	Título	Instrumento de coleta de dados	amostra
2000	UFSC	Uriarte	Identificação do perfil intra-empendedor.	Elaborado pelo autor.	75 acadêmicos e 25 empresários.
2001	UFSC	Santos	A aplicabilidade de testes atitudinais para identificação das características intra-empendedoras.	IAT de Lopes e Freitas (1997) e outros.	1161 funcionários de diversas empresas de SP, AM e SC e 117 servidores de um órgão público em SC.
2006	UFF	Souza	Intra-empendedorismo no Setor Elétrico	Pinchot (2004)	108 funcionários do RJ.

Quadro 19 - Dissertações sobre perfil do intra-empendedor defendidas em IES

Fonte: O autor, baseado em informações retiradas de Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (2006).

A partir de uma amostra de 1.278 funcionários efetivos de empresas, Santos (2001) usou um conjunto de instrumentos que embora não tenham sido criados para esse fim, permitiram, segundo a opinião da autora, cobrir as principais características empreendedoras manifestas na literatura. Não obstante, não ficou claro no estudo, qual o procedimento metodológico adotado para determinar os percentuais de funcionários caracterizados como sendo intra-empendedores. A autora limitou-se a relatar que “a classificação é obtida através de uma pontuação e de observação do

comportamento e dos resultados alcançados pelo indivíduo em sua carreira” (Santos, 2001, p. 82). A partir dessa observação, o capítulo de resultados intitulado “levantamento do perfil intra-empREENDEDOR” transcorreu como um diagnóstico de clima organizacional, nos moldes tradicionais.

Já no estudo realizado em uma companhia elétrica que atua no estado do Rio de Janeiro, Souza (2006) aplicou o questionário proposto por Pinchot e Pellman (2004) para analisar 108 funcionários das agências de atendimento ao consumidor da Ampla. Um viés importante que pode ter ocorrido neste estudo é que o questionário de apenas oito questões, não foi respondido diretamente pelos próprios funcionários, mas transcorreu como uma avaliação por parte dos seus respectivos superiores imediatos.

Uma consideração que pode ser extraída dos estudos citados, além da necessidade de um maior rigor metodológico, é que as características encontradas nos intra-empREENDEDORES não são diferentes, em sua natureza, daquelas já relacionadas pelos autores do empREENDEDORISMO:

Uriarte (2000)	Santos (2001)	Souza (2006)
Necessidade de aprovação, auto-preservação, auto-realização, independência, desenvolvimento pessoal e vínculos; Conhecimento formal, complementar e técnico; Experiência na área comercial, com situações novas e em outras empresas; Pensamento criativo; Habilidade de avaliar oportunidades, adquirir informação, comunicar-se, resolver problemas, identificar oportunidades, negociação, atingir metas, motivar-se e decidir; Valores estéticos, intelectuais, existenciais, morais e religiosos.	Planejamento, organização, controle, decisão, conformidade, delegação, dominância, comunicação, autonomia, confrontação, envolvimento, persistência, abertura e inovação, tônus, auto-exposição, realização, relacionamento interpessoal, motivação	Visão; Iniciativa; Capacidade de assumir riscos e otimismo; Entusiasmo com novas idéias; Capacidade de percepção e superação de barreiras; Atitude inovadora; Honesto e confiável; Quebra regras para trabalhar em prol do cliente.

Quadro 20 - Características intra-empREENDEDORAS analisadas

Fonte: adaptado de Uriarte (2000); Santos (2001); Souza (2006)

Mas se por um lado, as características atribuídas ao intra-empREENDEDOR são as mesmas abordadas pela literatura de empREENDEDORISMO, o que parece variar é o grau de importância de cada característica comportamental dado pela incidência destas em cada grupo analisado. A adoção de instrumentos que não foram a priori concebidos com vistas ao estudo do perfil empREENDEDOR sugere que pelo menos algumas daquelas características comuns aos empREENDEDORES, aos funcionários

em geral e aos intra-empresendedores, podem ser mensuradas e comparadas para que seja verificada a sua incidência entre os diferentes grupos. Um estudo que aproveitou essa possibilidade ofereceu os resultados apresentados no Quadro 21 – “Prioridade dada às características empresenedoras conforme o grupo analisado”:

Universitários	Intra-empresenedores	Empresenedores (<i>start-up</i>)
Visão	Planejamento	Identificação de oportunidades
Planejamento	Visão	Visão
Dedicação	Identificação de oportunidades	Planejamento
Capacidade realizadora	Dedicação	Organização
Identificação de oportunidades	Organização	Capacidade realizadora
Busca por conhecimento	Capacidade de decisão	Dedicação
Capacidade de decisão	Capacidade realizadora	Busca por conhecimento
Avaliação de riscos	Avaliação de riscos	Avaliação de riscos
Organização	Busca por conhecimento	Autonomia
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Comprometimento
Comprometimento	Liderança	Capacidade de decisão
Liderança	Autonomia	Trabalho em equipe
Autonomia	Comprometimento	Liderança
Otimismo	Capacidade de networking	Otimismo
Capacidade de networking	Otimismo	Capacidade de networking

Quadro 21 - Prioridade dada às características comportamentais empresenedoras conforme o grupo analisado

Fonte: Chamis, Dornelas e Vilas Boas (2006)

Nessa pesquisa, Chamis, Dornelas e Vilas Boas (2006) fizeram uso de um jogo de negócios como instrumento de mensuração de características comportamentais empresenedoras. O software denominado Ottomax foi aplicado a 319 pessoas, sendo 59 empresenedores propriamente ditos, 104 executivos de nível gerencial de empresas nacionais e multinacionais e 156 estudantes universitários, no período de janeiro a junho de 2006. Os resultados mostraram uma diferença de prioridades entre os grupos, refletindo o que é apontado pelos autores que se dedicam ao intra-empresenedorismo (PINCHOT, 1989; HASHIMOTO 2006), como por exemplo, uma maior importância para a autonomia entre os empresenedores do que entre os intra-empresenedores que por sua vez colocam o planejamento em melhor posição do que seus análogos que lidam diretamente com as mudanças de mercado.

É importante ressaltar que no estudo de Chamis, Dornelas e Vilas Boas (2006), aqueles que foram considerados intra-empREENDEDORES, são na verdade os executivos de médias empresas até grandes empresas multinacionais, ou seja, podem até exercer um importante papel como incentivadores do comportamento intra-empREENDEDOR, mas a priori nada garante que sejam gerentes que possuam uma visão empREENDEDORA. Esse viés também pode ter ocorrido nos demais estudos citados nesta seção, pois os funcionários, gerentes e estudantes considerados, não necessariamente manifestaram um comportamento empREENDEDOR que de antemão os qualificasse como intra-empREENDEDORES.

No mapeamento realizado para essa seção, foram encontrados estudos que vão desde um grande levantamento que comparou dados de empREENDEDORES em diversos países (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM, 2006) até um estudo localizado que lançou mão da análise de conteúdo (BOTTON; SOARES 2004) para identificar as características comportamentais dos participantes de um curso de empREENDEDORISMO.

No geral, o que foi observado é que grande parte desses trabalhos limita-se a averiguar a frequência da incidência de características comportamentais do empREENDEDOR apresentadas na literatura, sem a preocupação de descobrir se o que está descrito na teoria reflete a realidade pesquisada.

No estudo que originou o IMAE - instrumento de medição da atitude empREENDEDORA, este cuidado foi levado em conta. Antes de realizar sua pesquisa com os proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo participantes do programa EMPREENDER (DF), Lopez Júnior (2005) submeteu a primeira versão do instrumento à validação de conteúdo por meio de uma análise de juízes. Os itens remanescentes foram utilizados na pesquisa e segundo o autor, a análise indicou a presença da atitude empREENDEDORA nos grupos estudados.

3.5 Instrumento de pesquisa

O instrumento que será utilizado no estudo foi proposto por Lopez Júnior (2005) e trata-se de um questionário estruturado, denominado IMAE, ou ainda, Instrumento

de Mensuração da Atitude Empreendedora. O IMAE é composto de 36 questões organizadas segundo as seguintes dimensões ou conjuntos de variáveis:

I – Realização (necessidade de): focaliza a disposição, capacidade e inclinação do empreendedor tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. Característica de pessoas que, entre outras coisas, mantém maior controle de seu próprio comportamento, desempenham bem tarefas que dependem de habilidade, tem auto-conceitos mais claros, e são mais confiáveis. Os componentes dessa dimensão para fins desse trabalho são: 1) busca de oportunidade, iniciativa; 2) persistência; 3) aceitação de risco; e 4) compromisso com o cumprimento das tarefas programadas.

II – Planejamento: voltada para as tarefas de planejamento e gerenciamento do negócio, tendo sido considerados indicadores dessa dimensão: 5) estabelecimento de metas, 6) busca de informações, 7) planejamento e acompanhamento sistemáticos.

III – Poder: voltada para a capacidade de influência sobre resultados em benefício próprio, bem como uma baixa necessidade de afiliação. Os indicadores aqui considerados são: 8) estabelecimento de redes de contato, 9) persuasão; 10) liderança, 11) independência e 12) autoconfiança.

V – Inovação (criação e implantação de idéias): capacidade do empreendedor de idealizar e implementar novas idéias para o desenvolvimento de seu empreendimento sendo considerados componentes: 13) criatividade e 14) inovação.

Esses conjuntos de variáveis, ou dimensões, englobam as características capitais do comportamento empreendedor, isso, relata Lopez Júnior (2005, p. 10) segundo o estudo da, “[...] *Management Systems International* (1990, p. 65) e com base na pesquisa bibliográfica realizado por Kornijeznk (2004, p.74)”.

De acordo com Lopez Júnior (2005), as dimensões estão sendo representadas no instrumento pelos seguintes grupos de questões:

Dimensão	Itens do questionário
Realização	2, 4, 8, 13, 17, 18, 20, 27, 30.
Planejamento	3, 5, 6, 9, 12, 15, 16, 19, 22, 29, 32, 33, 34.
Poder	7, 10, 14, 24, 25, 26, 35, 36.
Inovação	1, 11, 21, 23, 28, 31.

Quadro 22 - Distribuição dos itens segundo suas dimensões

Fonte: Lopez Júnior (2005, p. 59).

Para criar as questões do seu instrumento de pesquisa, Lopez Júnior (2005) observou tanto as variáveis já mencionadas como obedeceu aos princípios relacionados no quadro 23 - “Critérios para elaboração de itens de um questionário”:

Comportamental	Cada item deve expressar um comportamento, não uma abstração ou construto.
Objetividade ou preferência	Para escalas de atitude, os itens devem cobrir comportamentos desejáveis.
Simplicidade	Cada item deve expressar uma única idéia.
Clareza	Os itens devem ser inteligíveis até para os estratos mais baixos da população alvo.
Relevância	A expressão deve ser consistente com o traço (atributo, fator, propriedade psicológica) definido e com as outras frases que cobrem o mesmo atributo.
Precisão	O item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo.
Variedade	Esse critério sugere a variação na linguagem utilizada, visando não confundir as frases e dificultar a diferenciação das mesmas pelos respondentes.
Modalidade	Não se devem formular itens como expressões extremadas.
Tipicidade	As frases devem ser formadas com expressões condizentes com o atributo.
Credibilidade	Os itens devem ser formulados de modo que não pareça ridículo, despropositado ou infantil.

Quadro 23 - Critérios para elaboração de itens de um questionário

Fonte: adaptado de Pasquali (1999, p. 48) apud Lopez Júnior (2005).

Esses princípios também foram levados em conta nesse trabalho para efetuar ajustes no IMAE de forma a adaptá-lo ao objeto de pesquisa. Para isso, foi necessário realizar um pré-teste em uma amostra da população-alvo.

3.5.1 Pré-teste

Os resultados do pré-teste, no qual o IMAE foi aplicado em uma amostra de 33 indivíduos pertencentes ao universo em estudo, indicaram a necessidade de realizar algumas modificações que tornassem o instrumento melhor adaptado ao público em

questão e facilitasse o auto-relato. A seguir, são descritas, detalhadamente, todas as principais modificações realizadas:

Nas questões referentes à atitude, o número de graus da escala foi reduzido de dez para cinco. Embora ao criar o instrumento adotado nessa pesquisa, Lopez Júnior (2005, p. 59) tenha preferido utilizar uma escala Likert de dez graus “em função de sua melhor adequação a população estudada e por a escala de dez pontos [graus] ser culturalmente mais adequada para o contexto cultural brasileiro”; preferiu-se reduzi-las a cinco.

Essa medida foi tomada porque, durante a execução do pré-teste, foi assinalada por diversos respondentes a dificuldade em diferenciar a sua atitude em uma escala tão detalhada como a de 10 graus. Afirmou um deles que ele mesmo não saberia, caso fosse perguntado posteriormente, responder qual número teria marcado: se seis ou sete, por exemplo. Isso porque segundo o mesmo entrevistado, ele havia ficado com dúvidas durante a resposta o que além de provocar aumento no tempo necessário para o auto-relato, também trouxe uma sensação de insegurança.

A opção por utilizar uma escala de 5 graus levou em conta o fato dos respondentes estarem familiarizados com questões desse tipo ao preencherem auto-avaliações de desempenho e pesquisas de clima organizacional realizadas com frequência na organização. A adoção de uma escala com 5 graus também coaduna com o pensamento de Mattar (2001) para quem mais de sete categorias atrapalham os pesquisados sem melhorar a exatidão da medida. O mesmo autor justifica a preferência pela escala de cinco categorias:

Como em termos de custo e de aplicação, tanto faz utilizar uma escala com três ou cinco categorias, os pesquisadores têm preferido usar escalas de cinco, mesmo porque sempre será possível durante o processamento, se for necessário, reduzir uma escala de cinco pontos para três, enquanto o inverso é impossível. Além disso, uma escala de cinco categorias [graus] permite analisar melhor as nuances pró ou contra do que uma de três. As escalas de sete categorias são utilizadas apenas para medir situações onde se desejam captar pequenas nuances na medição de atitudes. (MATTAR, 2001, p. 95)

Destarte, a decisão de reduzir o número de categorias foi amparada pelas observações do pré-teste e visou reduzir a confusão gerada entre os respondentes.

Além das mudanças no número de categorias, também houve modificações para adequar a linguagem do IMAE, visto que o instrumento original fora aplicado em proprietários-gerentes de pequenas empresas e não em funcionários que trabalham em uma grande organização. Essas modificações incluíram pequenas substituições de termos que se referem ao universo dos proprietários-gerentes por expressões mais adequadas ao universo de funcionários de grandes organizações. Tanto o questionário original proposto por Lopez Júnior (2005) quanto a versão final utilizada na coleta de dados estão nos anexos disponíveis no final deste trabalho, respectivamente apêndice C e apêndice B. Os termos suprimidos e as expressões substitutas são mencionadas a seguir:

Termo original	Termo substituto	Questões afetadas
o meu negócio. do meu negócio.	a empresa onde trabalho. da empresa onde trabalho.	1, 24*, 25, 26, 30**, 31
criar novos serviços.	propor à empresa onde trabalho a criação de novos produtos e serviços.	23
meu ramo de negócio	o ramo de negócio da empresa onde trabalho	16
as atividades do meu negócio	minhas atividades	22
negócios que faço	negócios que a empresa onde trabalho faz	33
meu negócio	os negócios da empresa onde trabalho	4
futuro de meu negócio	futuro dos negócios da empresa onde trabalho.	12
empregados meus funcionários	membros da (minha) equipe	13, 35
dos funcionários	da equipe	36

Quadro 24 - Termos alterados na adequação do IMAE

Fonte: O autor.

Como a questão 02 remetia à criação de negócios autônomos pelo funcionário, o que contraria os objetivos do nosso trabalho, foi incluído o termo 'para a empresa onde trabalho' ficando a questão 02 assim redigida: "Exploro novas oportunidades de negócio [para a empresa onde trabalho]". Outra questão que, por causa do mesmo motivo, sofreu tratamento semelhante foi a de número 34 que passou a incluir termos que referissem o risco de investimentos a um contexto de projetos. Isso não só respeitou o discurso usado na organização, mas deixou a questão menos ambígua. Assim, a questão ficou dessa maneira redigida: 'Calculo os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos'.

Também foi incluído o termo 'planejadas', com o objetivo de aumentar a clareza da questão 14 que passou a ter a seguinte redação: "Utilizo estratégias deliberadas [, planejadas,] para influenciar pessoas".

Uma vez que a redação original da questão 25, a saber, "Considero-me **principal** responsável pelo desempenho do **meu negócio**" (LOPEZ JÚNIOR, 2005, p. 90, grifo nosso), quando aplicado aos funcionários que participaram do pré-teste gerava arrebatados comentários em alguns deles, preferiu-se suprimir a palavra 'principal' e seguir a regra apresentada no Quadro 24 "Termos alterados na adequação do IMAE" para o termo 'meu negócio'. A redação final, embora se possa admitir que tenha ficado menos representativa da variável, está mais adequada à delegação de responsabilidades percebida no grupo pesquisado: "Considero-me responsável pelo desempenho do negócio da empresa onde trabalho".

Encerrando as alterações na seção de atitudes do questionário, quando o termo 'empregados' foi substituído por 'membros da minha equipe' na questão 35 foi necessário trocar também a expressão 'espírito de equipe' por 'espírito de cooperação' e assim evitar a repetição da palavra 'equipe'. Essa modificação atende ao critério de variedade defendido por Pasquali (1999, apud Lopez Júnior, 2005, p. 57).

Para a coleta dos dados pessoais dos respondentes, como mais uma vez não seria adequado utilizar as questões relativas aos proprietários-gerentes, baseou-se na alteração que já havia sido feita para o trabalho de Depieri (2005, p. 94) que também pesquisou atitude empreendedora em funcionários de organizações.

Por fim, foram incluídas questões acerca da participação no PGP para diferenciar os funcionários que participaram ou não. Todos os funcionários que participaram de pelo menos um PGP foram incluídos no grupo de participantes. A participação apenas no PGI, apesar de registrada, não caracterizou o respondente como pertencente ao grupo dos participantes.

4 Resultados obtidos

Este capítulo reúne os resultados encontrados a partir do estudo e tem como função prover subsídios para a análise, a ser realizada no capítulo seguinte quando se espera responder à pergunta que guiou a pesquisa. Este capítulo está dividido em quatro seções: a primeira, pretende caracterizar a Algar, grupo empresarial onde foi realizado o estudo, a segunda procura explicar o funcionamento do programa de Gestão de Processos – PGP e outras iniciativas afins; já as demais apresentam os resultados obtidos através do questionário, sendo que na terceira seção isso é feito de forma essencialmente descritiva e na quarta através da comparação entre os grupos conforme as variáveis estruturadas no instrumento.

4.1 Informações gerais sobre a empresa

O nome Algar vem das iniciais do fundador Alexandrino Garcia que, em 1954, com o sonho de estender o acesso ao serviço de telefonia a cada residência de Brasília a São Paulo, constituiu, em Uberlândia, a CTBC que viria a expandir seus serviços de telefonia ao interior de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso e Goiás. Guiada por este sonho, a empresa cresceu e incorporou novos negócios.

Em 2005, ano em que intensificou sua expansão para todo o País, o grupo empresarial Algar obteve uma receita líquida de quase R\$ 1,7 bilhão distribuídos, da seguinte maneira, por suas diversas áreas de atuação: telecomunicações (59,5%), agronegócios (32,4%), serviços (4,9%), e entretenimento (3,2%). As empresas que atuam nestes quatro setores são: 1) telecomunicações - CTBC: telefonia fixa, celular, comunicação de dados, serviços de rede e internet, *data center* e TV a cabo; ENGESET: serviços de engenharia; ACS: *contact center*; 2) agronegócios - INCO: processamento de soja; ABC A&P: plantio de grãos; 3) serviços - ABC TÁXI AÉREO: táxi aéreo e manutenção de aeronaves; SPACE: segurança patrimonial; COMTEC: administração de terminais urbanos e centros comerciais; SABE: listas telefônicas, gráfica e jornal; 4) entretenimento - RIO QUENTE: turismo e hotelaria.

Ao final do ano 2006, a Algar contava com 11.000 associados — termo utilizado internamente para designar os funcionários — e suas práticas administrativas resultaram em reconhecimentos por parte de renomadas instituições, entre eles a

eleição por sete vezes consecutivas, pela revista Exame, como uma das "Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil". Além disso, a Algar figurou, nos dois anos anteriores a este estudo, no ranking de empreendedorismo corporativo da mesma revista. O ambiente de trabalho que proporcionou esses resultados remonta à filosofia de gestão de pessoas praticada pelo fundador e é continuamente renovada pelos seus sucessores.

4.1.1 Modelo de gestão empresa-rede

O modelo de gestão apelidado de “Empresa-Rede” foi criado e implantado pela Algar a partir de 1989. De acordo com o diretor de talentos humanos, a estrutura em rede pressupõe a divisão, para fins gerenciais, de uma grande empresa em várias microempresas internas por eles chamadas de centros de resultados ou ainda CRs. Dessa maneira, a diretoria da empresa se transforma num comitê de direção que coordena os centros de resultados de acordo com objetivos globais, delineados no plano estratégico, de cuja elaboração todos os centros de resultados devem participar. A divisão da estrutura e o inter-relacionamento entre os diversos centros de resultados formam uma rede interna de onde provém o nome “Empresa-Rede”. Essa gestão participativa emana de um modelo cultural que se fundamenta no comprometimento dos associados. Essa cultura é sustentada por fortes princípios e valores eleitos e supostamente praticados pela empresa.

A partir da sua implantação, o modelo de gestão denominado empresa-rede irradiou políticas e práticas que criam um ambiente favorável ao intra-empreendedorismo, tais como:

- o Participação na gestão: Os empregados do grupo Algar participam diretamente na tomada de decisões corporativas. A estrutura adotada visa facilitar o diálogo interno. Aos empregados das empresas, é dado o nome de “associados”. Segundo Guimarães (2005), esse termo tem origem na época em que o fundador do grupo buscava delegar, para os empregados, a responsabilidade compartilhada pelos negócios da empresa. Essa propriedade simbólica tem o objetivo de fomentar a ação intra-empreendedora preconizada por Pinchot (1989) onde empregados agem como se fossem donos da empresa.

o Estrutura de carreira em “Y” (técnica e gerencial): Pretende-se que os empregados que desempenham funções técnicas tenham possibilidade de ascensão semelhante àqueles que exercem funções gerenciais.

o Participação nos resultados: De acordo com a filosofia de administração por objetivos, levam-se em conta não as horas trabalhadas, mas os resultados obtidos. Assim, os associados são livres para estabelecerem os horários em que trabalham e recebem uma remuneração variável de acordo com o cumprimento de metas estabelecidas em conjunto com seus superiores.

o Avaliações de desempenho individual e coletivo: respeitando a filosofia que não considera os funcionários como recursos humanos, mas sim como talentos e, fundamentada nisto, distribui parte dos lucros sob a forma de uma remuneração variável atrelada ao desempenho, são necessárias avaliações que não consideram somente a ótica do superior imediato, mas também dos pares e subordinados (se houver).

o Outras ações como estudos de clima organizacional, programa de potenciais sucessores, preocupações com a qualidade de vida e investimentos em educação corporativa completam a gama de políticas destinadas a promover um ambiente excelente para o trabalho.

Mais recentemente, desde 2005, a Algar vem trabalhando com um novo modelo de gestão da Cultura Comercial, denominado “Empresa Rede no Foco do Cliente” que tem o desafio de preparar todos os seus talentos para uma nova postura frente àquele que é a razão da existência dos negócios da Companhia, o cliente externo.

De acordo com Guimarães (2005), o “profissional ideal” procurado pela Algar é aquele que conjuga uma série de fatores, entre eles: agir como dono; ter mente aberta; criatividade; capacidade de aprender rapidamente e produzir resultados; conduta adequada; formação escolar conforme necessidade de cada função; traços de empreendedorismo; identificação com as crenças e valores do grupo.

4.2 O Programa de gestão de processos PGP

Com o objetivo de intensificar os esforços para tornar a qualidade perceptível e mensurável nas empresas Algar, os responsáveis pelo programa de qualidade do grupo realizaram diversas visitas a grandes empresas brasileiras a partir de 1995. A principal finalidade do *benchmarking*¹ eram os preparativos para a certificação ISO 9002 das empresas do grupo. Em 1996, a CTBC se tornou a primeira da América Latina a certificar suas áreas de atendimento ao cliente e operação de sistemas e nos anos seguintes foi acompanhada pelas demais empresas do grupo.

Em 2000, a alta direção da Algar reconheceu os resultados alcançados pela área de qualidade e elevou o agora Programa de Gestão de Processos (PGP) para um status permanente e estratégico passando a ser, inclusive, coordenado pelo vice-presidente do grupo. A área da qualidade mudou sua denominação para Gestão de Processos e começou a colocar em prática algumas das idéias captadas nas visitas a organizações reconhecidas por seus aspectos inovadores e empreendedores. Isso confirma o que disse Dornelas (2003) quando explicava que a idéia de empreendedorismo corporativo ocorre nas empresas que vivem constantes processos de inovação, e nesse processo é preciso modificar ou criar novos empreendimentos dentro da própria empresa.

Foi criado então um Comitê de Gestão de Processos que determinou os propósitos do programa: liberar o potencial criativo dos associados, estimular o pensamento sistêmico na organização, promover melhoria contínua, destacar o trabalho em equipe, utilizar ferramentas estatísticas e desenvolver projetos que permitissem formatar as informações. Um programa de empreendedorismo corporativo que pretenda atingir todos os funcionários da organização e não apenas aqueles mais criativos, precisa contemplar a força das equipes compostas de vários perfis.

A criatividade é algo muito presente na maioria dos empreendedores. Isso não significa que uma pessoa que se considera pouco criativa não possa vir a ser empreendedora. Empreendedores são curiosos e, pelo fato de sempre estarem atentos ao que ocorre à sua volta, acabam identificando oportunidades e tendo idéias criativas (DORNELAS; 2000; p.75)

¹ Segundo Wiki (2006), o processo de *benchmarking* foi inserido no ambiente de negócios pela Xerox, que o definiu como “o processo contínuo de medirmos nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria”.

O Programa de Gestão de Processos tinha a clara missão de contribuir para a competitividade e para a melhoria contínua dos processos das empresas Algar. Assim, o objetivo central do PGP é estabelecer diretrizes para a manutenção e desenvolvimento dos processos, com foco nos resultados, por isso mesmo, os projetos participantes do PGP devem gerar resultados financeiros líquidos suficientes para cobrir os valores dos prêmios pagos aos participantes.

De acordo com Oliveira Filho (2005), a equipe de avaliação dos projetos é composta por membros do comitê de direção das respectivas empresas, um representante da área financeira e dos responsáveis pelo PGP. A avaliação é feita sempre após a implementação dos projetos e são considerados os resultados financeiros, qualitativos, a aplicação da metodologia, as ferramentas utilizadas e a apresentação do projeto. Todos os projetos finalizados recebem um prêmio em dinheiro e um diploma de participação. Os três primeiros de cada empresa recebem um troféu e os três melhores do grupo levam, além de outro troféu, mais um prêmio extra em dinheiro. Esse prêmio extra é calculado com base no retorno sobre o investimento alcançado pelo projeto, no entanto é limitado a um teto de R\$3.000,00.

A metodologia do PGP para conduzir à solução do problema de maneira eficaz e está dividido em 6 etapas:

1	Identificação e seleção da oportunidade	Apresenta a situação atual e a desejada, sendo esta descrita em metas quantitativas e qualitativas mensuráveis.
2	Análise e consequência da oportunidade	Identifica com exatidão a extensão e a natureza da oportunidade. Organiza e interpreta os dados analiticamente para evitar erros.
3	Alternativas potenciais.	Uso da técnica da “tempestade de idéias”. Depois sintetiza e esclarece as soluções potenciais para os participantes do grupo.
4	Seleção e planejamento da alternativa	Decide qual é a melhor alternativa e planeja a sua implantação. Participação efetiva do grupo, com debates e consensos.
5	Implementação da alternativa	Implementa-se a alternativa selecionada. Monitora-se o processo do plano, coleta-se dados para avaliar a efetividade da alternativa e utilizam-se planos de contingência, caso necessário.
6	Avaliação dos resultados obtidos	O grupo mede o grau de efetividade da alternativa implementada.

Quadro 25 - Passos da metodologia do PGP

Fonte: Adaptado de Borges (2005)

4.2.1 Objetivos alcançados pelo PGP

Os compromissos qualitativos do Programa de Gestão de Processos incluem a satisfação do cliente, a otimização dos processos e o aumento do nível de qualidade dos produtos e serviços. Os compromissos quantitativos consideram o prazo em que o investimento é recuperado, a taxa interna de retorno (TIR) e o retorno sobre o investimento (ROI).

Na Ilustração 4 são apresentados os objetivos quantitativos alcançados nos últimos anos:

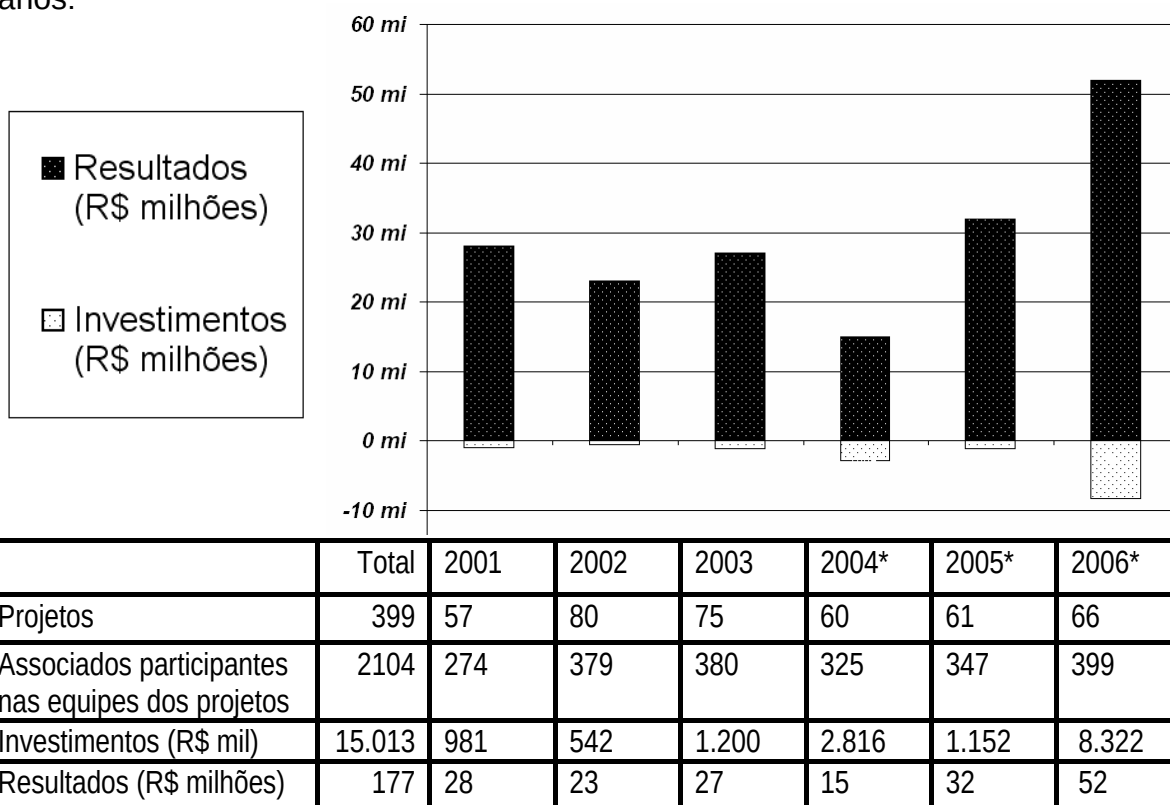


Ilustração 4 - Objetivos quantitativos alcançados pelo PGP.

Fonte: França (2005); Algar (2006).

Como é possível notar, de 2001 a 2006 o grupo Algar investiu R\$ 15 milhões em projetos do PGP, e obteve um retorno de R\$ 177 milhões. Além da melhoria de processos, vários novos produtos e negócios foram criados.

4.2.2 Outras ações de empreendedorismo corporativo

Criado em 2002, o PGI (Programa de Gestão de Idéias) promove a participação individual, com idéias de aplicação imediata e que necessitem menos recursos. A idéia é aprovada ou não em um prazo de 10 dias e, em caso positivo, deve ser colocada em prática, dentro de 60 dias, por quem a aprovou. Algumas idéias podem evoluir para o PGP. Já as que não são aprovadas são arquivadas em um “estacionamento de idéias”, onde são mantidas por até três anos para eventual consulta e um melhor desenvolvimento.

Em 1998 foi criada a Universidade de Negócios Algar para conduzir o processo de aprendizagem contínua, compartilhar conhecimentos e disseminar sua cultura e valores. Cada funcionário desenvolve o seu PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) a partir de seu desempenho, potencial, desafios do cargo e necessidades do negócio. A Unialgar iniciou em 2001 o Programa Jovem Empreendedor, que oferece formação teórica e prática para universitários e recém-formados entre 21 e 27 anos. Ao final do curso, os jovens empreendedores, como são chamados, os participantes do programa, desenvolvem um projeto de negócio que pode entrar no PGP. São efetivados na empresa, aqueles alunos que obtiveram o melhor aproveitamento durante o curso e o estágio, manifestaram atitudes empreendedoras e comprovaram habilidades em gestão de negócios.

Esse conjunto de ações com vistas ao fortalecimento do espírito empreendedor na organização permitiu que a Algar desenvolvesse um grupo de funcionários que possui uma atitude diferenciada, como será visto no capítulo seguinte. Na seção a seguir, são apresentados os resultados obtidos através do questionário.

4.3 Descrição dos grupos

Conforme estabelecido na metodologia, a amostra foi dividida em dois grupos, conforme a participação no PGP, ou seja, o grupo dos “participantes” inclui os 84 respondentes que apresentaram projeto em pelo menos uma amostra PGP enquanto que o grupo dos “não participantes” reúne os demais 126 respondentes.

Os dois grupos compostos foram então comparados segundo diversos fatores, como a distribuição etária e por gênero, escolaridade e nível de instrução. A comparação

destes fatores visa identificar se já existem diferenças relevantes quando são analisadas as características demográficas dos grupos é considerado, ou se a possível diferença é devida à atitude.

Em relação à distribuição por faixa etária e gênero, os grupos apresentaram as seguintes pirâmides populacionais mostradas nas ilustrações 3 e 4:

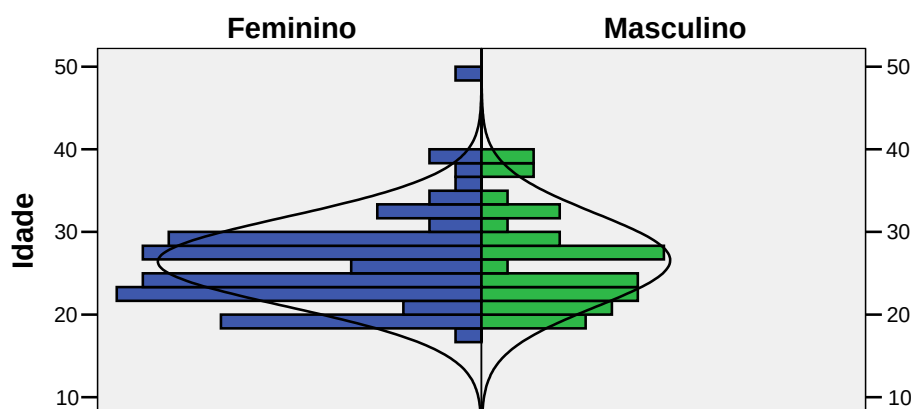


Ilustração 5 - Pirâmide populacional dos não participantes do PGP
Fonte: O autor.

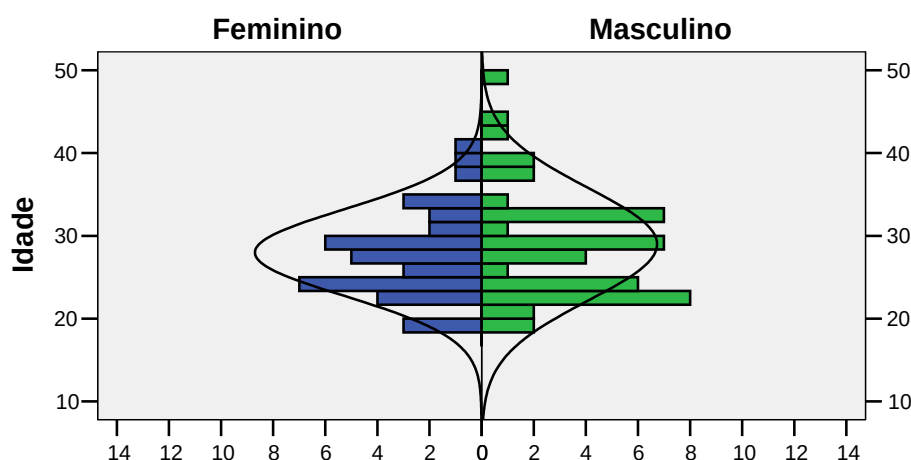


Ilustração 6 - Pirâmide populacional dos participantes do PGP
Fonte: O autor.

A distribuição revela que a preponderância feminina apresentada na amostra como um todo (58,6%) e no grupo de não participantes do PGP (67,5%) é ligeiramente ultrapassada pelos homens (54,8%) quando se considera apenas o grupo dos funcionários participantes do PGP.

Outra informação interessante obtida a partir dos dados da amostra é a de que enquanto entre os participantes do PGP, a metade dos entrevistados não completou 30 anos, entre os não participantes 75% ainda não chegou a essa idade. Isso

explica, em parte, a brutal diferença na escolaridade: enquanto um terço dos não participantes ainda cursa o ensino médio, mais de 90% dos participantes do PGP já estão na faculdade, ou em estágios mais avançados de formação:

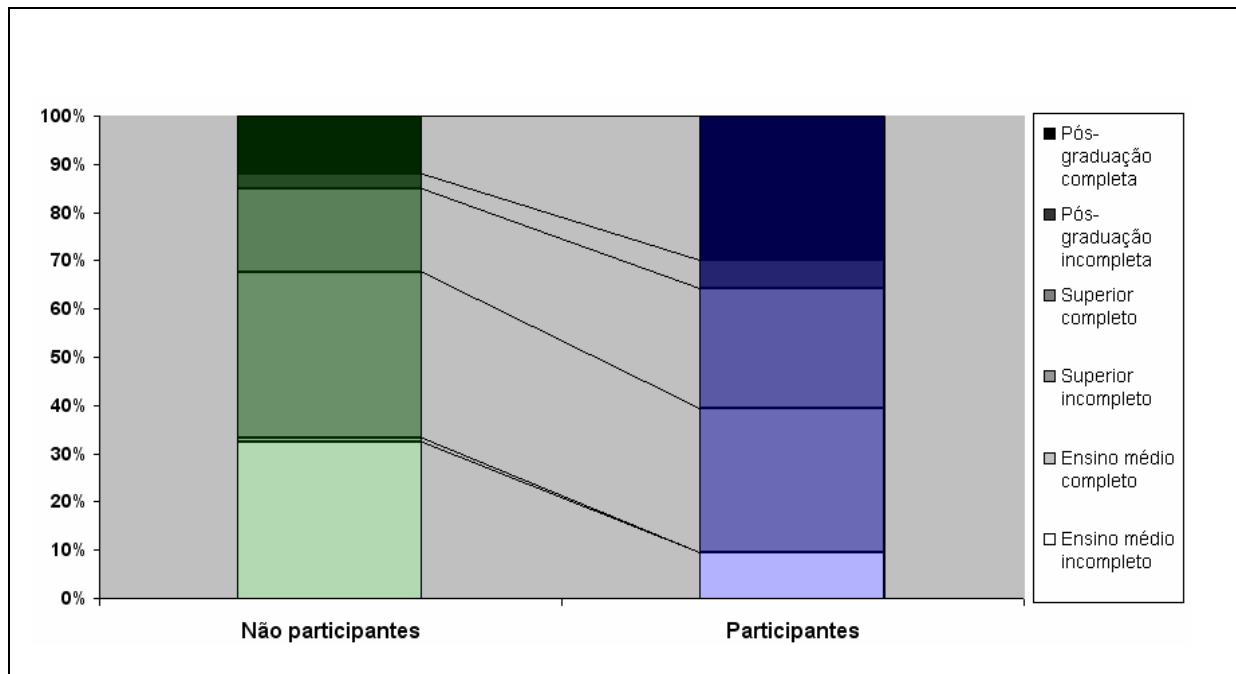


Ilustração 7 - Nível de escolaridade comparado entre os grupos

Fonte: o autor.

Por fim, em relação aos tipos de cargos ocupados, verificou-se que na amostra usada neste estudo, todos os coordenadores participaram de ao menos um PGP e os cargos de engenheiro, gerente, analista e supervisor apresentaram mais pessoas que participaram do PGP do que pessoas que não participaram. Isso mostra que os cargos mais altos e com maior número de subordinados tem uma maior participação relativa que os demais. Os cargos nos quais menos de um quarto dos respondentes participaram do PGP foram os de multiplicador, assistente, monitor de qualidade, atendente e estagiário; neste último, embora seja permitido, nenhum dos entrevistados já participou de um projeto PGP.

Tabela 2 - Cargos com maior participação percentual

Tipo de cargo	Não participantes	Participantes	Total	% Não participantes	% Participantes
Coordenador	0	7	7	0,00%	100,00%
Engenheiro	1	2	3	33,33%	66,67%
Gerente	3	5	8	37,50%	62,50%
Analista	28	39	67	41,79%	58,21%
Supervisor	11	13	24	45,83%	54,17%
Técnico	2	2	4	50,00%	50,00%
Multiplicador	6	2	8	75,00%	25,00%
Assistente	22	6	28	78,57%	21,43%
Monitor de qualidade	9	2	11	81,82%	18,18%
Atendente	38	6	44	86,36%	13,64%
Estagiário	6	0	6	100,00%	0,00%

Fonte: O autor.

Agora que já foram traçadas algumas diferenças no que se refere ao perfil dos grupos em análise, é possível avançar para as diferenças quanto à atitude empreendedora. Os resultados a seguir são provenientes da aplicação do IMAE na amostra de funcionários da Algar.

4.4 Mensuração da atitude

Como o principal propósito deste trabalho é identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das pessoas que não participaram do PGP, o resultado agregado dos grupos será exposto na seção a seguir.

4.4.1 Ordenação das questões

A ordenação das questões sobre atitude, conforme o cálculo das médias auto-referidas pelos respondentes, permite que se tenha uma idéia das prioridades de cada grupo, em relação ao comportamento empreendedor.

A tabela 3 – “Ordenação de questões segundo não participantes do PGP” apresenta a ordenação das questões, a partir da média, conforme o resultado auto-referido pelos funcionários que não participaram do PGP. Já a tabela 4 – “Ordenação de questões segundo participantes do PGP” apresenta a ordenação segundo o resultado dos funcionários participantes do PGP. Após a apresentação das tabelas, serão abordadas as principais diferenças entre os grupos.

Tabela 3 - Ordenação de questões segundo não participantes do PGP

Questão	Média	Desvio padrão
10. Confio na minha capacidade de superar desafios.	4,52	,603
08. Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	4,48	,679
03. Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	4,39	,759
26. Confio na minha competência como fonte do sucesso da empresa onde trabalho	4,37	,724
36. Estimulo a participação da equipe na busca pela solução de um problema.	4,36	,721
13. Junto-me aos membros da minha equipe nas tarefas para cumprir os prazos.	4,35	,797
11. Busco novas maneiras de realizar tarefas.	4,34	,717
35. Estimulo o espírito de cooperação entre os membros da equipe.	4,31	,743
27. Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	4,28	,744
20. Renovo meus esforços para superar obstáculos.	4,27	,709
06. Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	4,21	,836
21. Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	4,21	,864
25. Considero-me responsável pelo desempenho do negócio da empresa onde trabalho.	4,07	,905
19. Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	4,00	,810
17. Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	3,94	1,079
28. Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	3,82	,883
18. Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	3,79	,993
22. Planejo minhas atividades subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	3,79	,918
15. Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	3,78	,987
32. Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	3,73	,950
01. Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade da empresa onde trabalho.	3,65	,994
31. Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho da empresa onde trabalho.	3,65	,929
29. Defino continuamente objetivos de curto prazo.	3,62	,949
09. Busco obter informações sobre possíveis clientes.	3,61	1,020
14. Utilizo estratégias deliberadas, planejadas, para influenciar pessoas.	3,61	1,035
16. Busco informações sobre o ramo de negócio da empresa onde trabalho em diferentes fontes.	3,60	1,147
05. Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	3,57	1,084
24. Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar a empresa onde trabalho.	3,51	1,104
33. Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que a empresa onde trabalho faz.	3,35	1,105
07. Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	3,26	1,375
30. Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência da empresa onde trabalho.	3,26	1,067
12. Faço projeções claras para o futuro dos negócios da empresa onde trabalho.	3,25	1,045
04. Assumo riscos para expandir os negócios da empresa onde trabalho.	3,10	1,153
23. Procuro propor à empresa onde trabalho a criação de novos produtos e serviços.	3,10	1,084
34. Calculo os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos.	3,08	1,184
02. Exploro novas oportunidades de negócio para a empresa onde trabalho.	3,07	1,263

Fonte: O autor.

Tabela 4 - Ordenação de questões segundo participantes do PGP

Questões	Média	Desvio padrão
10. Confio na minha capacidade de superar desafios.	4,61	,581
13. Junto-me aos membros da minha equipe nas tarefas para cumprir os prazos.	4,52	,649
26. Confio na minha competência como fonte do sucesso da empresa onde trabalho	4,51	,705
08. Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	4,50	,753
36. Estimulo a participação da equipe na busca pela solução de um problema.	4,44	,734
35. Estimulo o espírito de cooperação entre os membros da equipe.	4,39	,792
27. Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	4,36	,786
17. Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	4,35	,752
11. Busco novas maneiras de realizar tarefas.	4,33	,608
25. Considero-me responsável pelo desempenho do negócio da empresa onde trabalho.	4,31	,821
06. Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	4,23	,782
21. Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	4,23	,782
03. Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	4,18	,779
20. Renovo meus esforços para superar obstáculos.	4,16	,724
28. Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	4,05	,759
24. Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar a empresa onde trabalho.	3,98	1,172
01. Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade da empresa onde trabalho.	3,95	,810
19. Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	3,95	,863
31. Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho da empresa onde trabalho.	3,85	,912
22. Planejo minhas atividades subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	3,83	,940
34. Calculo os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos.	3,82	,933
32. Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	3,78	,951
18. Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	3,73	1,022
14. Utilizo estratégias deliberadas, planejadas, para influenciar pessoas.	3,66	,878
29. Defino continuamente objetivos de curto prazo.	3,63	,889
33. Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que a empresa onde trabalho faz.	3,62	,956
05. Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	3,61	,919
09. Busco obter informações sobre possíveis clientes.	3,57	1,122
07. Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	3,51	1,146
15. Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	3,51	,925
16. Busco informações sobre o ramo de negócio da empresa onde trabalho em diferentes fontes.	3,51	1,012
30. Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência da empresa onde trabalho.	3,50	,938
02. Exploro novas oportunidades de negócio para a empresa onde trabalho.	3,48	,988
04. Assumo riscos para expandir os negócios da empresa onde trabalho.	3,46	1,097
12. Faço projeções claras para o futuro dos negócios da empresa onde trabalho.	3,39	,970
23. Procuro propor à empresa onde trabalho a criação de novos produtos e serviços.	3,25	1,171

Fonte: O autor.

A importância dada às questões segundo o que foi observado em cada grupo, permite estabelecer algumas diferenças entre o grupo que participou e o que não participou do PGP, a saber:

o Os não participantes do PGP deram uma maior importância relativa para atitudes como: revisar continuamente objetivos de curto prazo (planejamento); mudar de estratégia, para alcançar uma meta (planejamento); manter os objetivos mesmo diante de resultados não satisfatórios inicialmente (realização) e buscar informações, em diferentes fontes, sobre o ramo de negócio da empresa (planejamento).

o Já os participantes do PGP colocaram em posições superiores do ranking, a necessidade de calcular os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos (planejamento); assumir a responsabilidade pela resolução de problemas (poder) e fazer sacrifícios pessoais para concluir tarefas (realização).

A pontuação média atribuída por cada grupo, a posição absoluta e a distância em posições para as questões que apresentaram maior diferença entre os grupos estão apontadas na Tabela 5 – “Questões com maior disparidade no ordenamento atribuído pelos grupos”.

Tabela 5 - Questões com maior disparidade no ordenamento auto-referido pelos grupos.

Questão	Não participantes		Participantes		Diferença de posição
	média	#	média	#	
15. Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	3,78	19	3,51	30	11
3. Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	4,39	3	4,18	13	10
18. Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	3,79	17	3,73	23	6
16. Busco informações sobre o ramo de negócio da empresa onde trabalho em diferentes fontes.	3,6	26	3,51	31	5
17. Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	3,94	15	4,35	8	7
24. Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar a empresa onde trabalho.	3,51	28	3,98	16	12
34. Calculo os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos.	3,08	35	3,82	21	14

Fonte: O autor.

As demais questões apresentaram uma diferença de menos de cinco posições quando o ordenamento de suas médias foi comparado entre os participantes e não participantes do PGP.

4.4.2 Diferença das médias

Utilizando o agrupamento das questões do instrumento proposto por Lopez Júnior (2005), foram obtidos os seguintes valores médios auto-referidos pelos dois grupos para cada uma das dimensões do comportamento empreendedor e para o índice de atitude empreendedora como um todo:

Tabela 6 - Médias por dimensão das atitudes auto-referidas pelos grupos

	PGP	Média	Desvio Padrão	Desvio padrão da média
Realização	Participantes	4,0046	0,49649	0,05417
	Não participantes	3,8369	0,50764	0,04522
Planejamento	Participantes	3,7412	0,53164	0,05801
	Não participantes	3,6898	0,53417	0,04759
Poder	Participantes	4,1751	0,50345	0,05493
	Não participantes	4,0027	0,48130	0,04288
Inovação	Participantes	3,9420	0,60495	0,06601
	Não participantes	3,7952	0,58459	0,05208
IMAE	Participantes	3,9369	0,46403	0,05063
	Não participantes	3,8137	0,45334	0,04039

Fonte: O autor.

Em todas as dimensões definidas, assim como no cálculo geral da atitude, as médias alcançadas pelos participantes foram maiores que a dos não participantes. Mesmo assim, para proceder à análise desse resultado é necessário antes descobrir se essa diferença é estatisticamente significativa. Como a variância da população é desconhecida, é o teste t que vai efetivamente mostrar se as diferenças entre as duas médias obtidas nestas amostras não relacionadas são suficientemente grandes para serem consideradas significativas.

Tabela 7 - Testes para amostras independentes

	Teste de Levene		Teste T para a igualdade de médias				
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença das médias	Desvio padrão da diferença
Realização	0,510	0,476	2,366	208	0,019	0,16769	0,07088
Planejamento	0,004	0,948	0,684	208	0,495	0,05134	0,07510
Poder	1,750	0,187	2,497	208	0,013	0,17245	0,06906
Inovação	0,322	0,571	1,759	208	0,080	0,14684	0,08350
IMAE	0,032	0,858	1,912	208	0,057	0,12326	0,06446

Fonte: O autor.

A aplicação dos testes acima, especialmente o teste t confirmam que a diferença encontrada entre os grupos, para as médias calculadas da atitude empreendedora e para as suas dimensões componentes é estatisticamente significativa. Os requisitos necessários para a aplicação do teste t foram atendidos, já que: as variáveis foram mensuradas em um nível posterior ao mínimo recomendado, o intervalo; a distribuição é simétrica e mesocúrtica e as características estudadas tem distribuição normal numa dada população.

5 Análise dos resultados

Este capítulo tem a função de analisar os resultados apresentados no capítulo anterior, à luz dos conceitos abordados na revisão da literatura e com vistas a responder à pergunta de pesquisa e testar as hipóteses levantadas no capítulo de introdução. Além disso, a análise servirá de base para as considerações finais.

A apresentação dos resultados, no capítulo anterior, foi feita de maneira a expor as diferenças entre os grupos analisados e em seguida identificar a organização onde o levantamento foi realizado. Em nenhum momento, no capítulo anterior, existiu a preocupação em responder especificamente a pergunta de pesquisa, o que será feito nesse capítulo.

5.1 Resposta à pergunta de pesquisa

Para responder à pergunta que guiou este estudo: “Quais as diferenças no grau de atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar?”, o levantamento foi realizado para testar a hipótese nula, baseada da metodologia proposta por Lopez Júnior (2005), apresentada a seguir:

o **H₀: Não existe diferença entre a atitude empreendedora dos participantes do PGP e os demais funcionários da organização.**

Como se previa, a partir da análise da literatura (PINCHOT 2004, HASHIMOTO 2006, DORNELAS 2003), o que foi proposto pela hipótese nula foi rejeitado. A comparação entre o índice de atitude empreendedora alcançado pelo grupo que participou do PGP (3,93), e o índice obtido pelos demais funcionários da empresa (3,81), revelou uma diferença (0,12) estatisticamente significativa ($t=1,912$), ou seja, suficiente para distingui-los entre si.

Isso sugere a concepção de que os funcionários que promovem inovações são intra-empREENDEDORES, isto é, apresentam entre as suas características comportamentais, algumas daquelas encontradas nos empreendedores em geral. Para ratificar isso, era necessário encontrar nos participantes do PGP, um nível de desenvolvimento dessas características mais evidente que nos demais funcionários da organização em análise, o que acabou ocorrendo.

Além de haver encontrado um maior índice de atitude empreendedora geral entre os participantes do PGP, o que reforça o objetivo geral do estudo, foram traçados objetivos específicos de se identificar diferenças em cada uma das dimensões expostas em Lopez Júnior (2005), de forma a contribuir para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empreendedora.

A seguir estão delineadas as hipóteses alternativas traçadas para alcançar esses objetivos e a correspondente análise dos resultados:

o **H₁: Intra-empresendedores apresentam um grau de realização maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de realização do grupo que participou do PGP (4,00), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,83), revelou uma diferença (0,17) estatisticamente significativa ($t=2,366$), sendo assim a hipótese alternativa foi aceita.

Ao considerar isoladamente cada uma das dimensões, a realização apresentou a segunda diferença mais acentuada entre as médias atribuídas aos grupos. Isso significa que, junto com a variável poder, a realização explica melhor a diferença entre as médias dos grupos que as demais.

Este resultado está de acordo com estudos recentes que identificaram a realização como uma das características comportamentais mais evidentes no comportamento intra-empresendedor (URIARTE 2000, SANTOS 2001, HASHIMOTO 2006). O próprio Pinchot ao cunhar o termo ressaltou a necessidade de realização como o principal motivador à ação do intra-empresendedor:

“Na verdade, os entrepreneurs [empresendedores] são primordialmente motivados a satisfazer uma necessidade pessoal de realização, normalmente através da criação de novos produtos e serviços que tenham significado para eles, assim como para o mercado.” (PINCHOT 1989 p. xvi-xvii)

É indispensável lembrar que para fins desse trabalho, a necessidade de realização foi definida operacionalmente como a disposição, capacidade e inclinação do empresendedor tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. As variáveis consideradas para essa dimensão foram: busca de oportunidade, iniciativa; persistência; aceitação de risco; e o compromisso com o cumprimento das tarefas programadas.

o H₂: Intra-empresendedores apresentam um grau de planejamento maior que os demais funcionários da organização.

A comparação entre o grau de planejamento do grupo que participou do PGP (3,74), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,69), revelou uma diferença (0,05) estatisticamente significativa ($t=0,684$), ou seja, a hipótese foi aceita. No entanto, essa foi a dimensão que revelou a menor diferença entre os grupos.

Assim, quando se observa apenas a variável planejamento, os dois grupos analisados apresentam pouca diferença entre si. Essa foi a variável que mais contribuiu para reduzir a média geral do IMAE, já que das três dimensões, essa foi a única que apresentou média inferior à média geral do índice de mensuração da atitude empresenedora e a que ficou mais próxima do limite para rejeitar a hipótese alternativa.

Esse resultado está de acordo com a revisão da literatura, pois embora estudos comparativos como o de Chamis, Dornelas e Vilas Boas (2006) coloquem o planejamento como a característica mais evidenciada pelos intra-empresenedores, a mesma característica aparece entre as três primeiras posições para os outros grupos analisados no mesmo estudo. Isso confirma a idéia de que o planejamento, apesar de essencial ao intra-empresendedor, não é uma característica fortemente distintiva, já que como considera Hashimoto (2006), outros grupos como os gerentes tradicionais possuem essa característica fortemente arraigada.

Outra consideração importante é a de que pode ter ocorrido um viés. Isso porque na empresa considerada, existem programas como a avaliação de desempenho que incentivam, em todos os funcionários, o desenvolvimento das variáveis consideradas para essa dimensão, a saber: o estabelecimento de metas, a busca de informações, o planejamento e acompanhamento sistemáticos.

o H₃: Intra-empresenedores apresentam um grau de poder maior que os demais funcionários da organização.

A comparação entre o grau de poder do grupo que participou do PGP (4,17), e o índice dos demais funcionários da empresa (4,00), revelou uma diferença (0,17) estatisticamente significativa ($t=2,497$), ou seja, suficiente para distingui-los entre si. Essa foi a maior diferença encontrada entre os grupos quando se consideram uma

dimensão. Isso significa que a maior diferença entre os grupos se refere à variável poder que, nos termos desse trabalho, se refere à capacidade de influência sobre resultados em benefício próprio, bem como uma baixa necessidade de afiliação. Conforme exposto em Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006), os indicadores aqui considerados para formarem essa dimensão — estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança, — são características comumente citadas como representativas do comportamento empreendedor. Sendo assim, o achado corrobora com a idéia de que os intra-empresendedores se comportam de maneira diferente dos demais funcionários de uma organização, especialmente no que diz respeito à afiliação e ao poder de influência sobre os resultados. .

o **H₄: Intra-empresendedores apresentam um grau de inovação maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de inovação do grupo que participou do PGP (3,94), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,80), revelou uma diferença (0,14) estatisticamente significativa ($t=1,759$), ou seja, também suficiente para distinguir os grupos entre si.

Considerada neste trabalho como o agrupamento da criatividade e da inovação propriamente dita, a dimensão inovação, ou criação e implantação de idéias considerou a capacidade do empreendedor de idealizar e colocar em prática novas idéias para o desenvolvimento de seu empreendimento. Destarte, os resultados confirmam a idéia compartilhada por diversos autores como Levitt (1990); Dornelas (2000); Cunha, Malheiros e Ferla (2005); e outros que desde os primórdios da discussão acerca do empreendedorismo destacam o papel dos empreendedores como agentes de inovação.

6 Conclusões e recomendações

Este trabalho foi norteado pelo objetivo de identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das pessoas que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar. Essa diferença foi mensurada através do instrumento proposto por Lopez Júnior (2005) que busca medir a atitude empreendedora dos indivíduos, com base em quatro dimensões: planejamento, realização, inovação e poder. Diferente do trabalho que deu origem ao IMAE — onde foi avaliada a atitude dos proprietários-gerentes de pequenas empresas de comércio e serviços, associados ao Projeto Empreender do Distrito Federal — neste levantamento o objeto de pesquisa considerado foram os intra-empreendedores que participaram do programa de empreendedorismo corporativo da Algar, o PGP.

O estudo procurou não só descobrir as diferenças entre aqueles funcionários que participaram do PGP e aqueles que não apresentaram inovações ao programa, mas também contribuiu para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empreendedora. A principal contribuição do estudo para esse refinamento foi aplicar o instrumento em uma condição onde foi possível comparar dois grupos que, embora submetidos ao mesmo ambiente organizacional, haviam reagido de maneira distinta aos estímulos provenientes do programa de incentivo ao empreendedorismo da organização. A comparação entre indivíduos que haviam manifestado atitudes empreendedoras e outros que ainda não o tinham feito, permitiu identificar quais questões do instrumento melhor contribuem para identificar tais diferenças.

Uma outra contribuição importante do estudo foi o fato de ter sido avaliado um tipo de empreendedor que empreende sob uma perspectiva de resultados diferente do empreendedor tradicional. Isso porque a probabilidade mais reduzida de ter acesso a ganhos pecuniários diretos sobre os frutos da inovação, estimula que os intra-empreendedores procurem motivar seus empreendimentos menos pela rentabilidade auferida por decorrência da inovação e mais pelo benefício que o empreendimento traz para a organização. É certo que o intra-empreendedor pode ser impelido pelas eventuais recompensas salariais indiretas, pelo ganho de poder ou de liberdade provenientes de suas conquistas para a empresa, contudo, a prática comum nas organizações de impor limites aos ganhos diretos resultantes dos empreendimentos

corporativos esboça uma equação bem mais complexa do que a enfrentada pelos empreendedores que tocam os seus próprios negócios.

Dessa forma, a aplicação ulterior do IMAE em grupos de intra-empresendedores e empresendedores tradicionais, deverá facilitar a identificação de quais variáveis estão ligadas aos ganhos pecuniários diretos e quais têm relação com a realização do empresendimento.

A análise dos resultados do levantamento admite a conclusão de que existe uma desigualdade significativa, no padrão de respostas auto-referidas entre os dois grupos. Ou seja, permite dizer que existe diferença na atitude empresenedora das pessoas que não participaram e das que participaram do PGP.

As limitações tratadas no capítulo de metodologia fixam as fronteiras deste estudo, portanto suas conclusões não dão margem que se presuma que diferença similar possa ser encontrada em relação à intra-empresenedores e aos funcionários em geral de outras organizações. Assim, outros estudos com um maior número de organizações seriam necessários para confirmar tais conjeturas.

Outra conclusão obtida a partir dos resultados da aplicação do IMAE é a de que devido à diferença das médias da dimensão planejamento, embora estatisticamente significativa, ter destoadado das demais dimensões, é possível retirar ou refinar toda ou parte das questões referentes a essa dimensão em estudos que tratem da comparação entre os intra-empresenedores e demais funcionários, isto porque, como já foi dito anteriormente, tal característica comportamental é também acentuada em gerentes tradicionais, o que dificulta a diferenciação.

O refinamento de instrumentos de mensuração da atitude empresenedora, como o IMAE possibilita que as empresas distingam funcionários com maior grau de atitude empresenedora e direcionem as ações dos seus programas de empresenedorismo corporativo de forma a torná-las mais efetivas. Como já foi dito, a segmentação dos programas permitiria direcionar conteúdos específicos para cada público, o que poderia tornar mais adequada a aplicação dos custos do programa.

Referências

ADONISI, M. **The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction**. Tese de Doutorado. Faculty of Economic and Management Sciences, Pretória, África do Sul, 2003. Disponível em: <<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-11252004-150603/unrestricted/00thesis.pdf>> Acesso em: 31 out. 2006.

AJZEN, I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), **Action-control: From cognition to behavior**. Heidelberg: Springer, 1985. p. 11-39.

AJZEN, I. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 32, p. 120, 2002.

AJZEN, I. **TpB Diagram** © 2006 Icek Aizen, 1 arquivo gif, 521x 255px, color. Disponível em: <<http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html>> Acesso em: 12 dez. 2006.

AJZEN, I., The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human decision Processes**, v. 50, p. 179-211, 1991. Disponível em: <<http://www.people.umass.edu/aizen/obhdp.html>> Acesso em: 17 fev. 2007

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), **European Review of Social Psychology**. John Wiley & Sons, p. 1-33, 2000.

BATISTA, C. H. **Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o primeiro semestre letivo de 2004 nos cursos de administração e turismo & lazer da FURB**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: HUCITEC, 1999

BORGES, N. C. **Empreendedorismo corporativo** – caso ACS. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

BOTTON, P.; SOARES, J.C. Desenvolvimento empreendedor - efeitos desta experiência acadêmico-curricular na subjetividade dos sujeitos partícipes. In: I Seminário de Gestão de Negócios - Um enfoque acadêmico da realidade empresarial. **Anais...** Curitiba, 2004

BROLLO, M. X. **Intenção Empreendedora**: um modelo econômico-psicológico entre estudantes universitários. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. **Management Science**, Evanston, v. 29, n. 12, p. 1349-1363, 1983.

CANTILLON, R. **Essai sur la Nature du Commerce in General**. London: Frank Cass and Company, tradução de Henry Higgs, 1959. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Cantillon/cntNT9.html>> Acesso em 15 out. 2006.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHAGAS, J. O. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor**: uma survey na Região das Missões/RS. Dissertação (Mestrado em Administração – Sistemas de Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CHAMIS, F.; DORNELAS, J.; VILAS BOAS, E. Uso de jogo de negócios para desenvolvimento de habilidades empreendedoras. (apresentação de painel) In: 32º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas – CONARH 2006. **Sala de Inovação** São Paulo – SP, 2006. Disponível em:
<http://www.newbusiness.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=442>
Acesso em: 20 Out. 2006

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor**: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CORDEIRO, A. T.; PAIVA JR. F. G. Empreendedorismo e Espírito Empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2002.

CUNHA, C. J. C. A., MALHEIROS, R. C., FERLA, L. A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2005.

DE MORI, F.; TONELLI, A.; LEZANA, A. G. R.; GUILHON, P. T. **Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE – UFSC, 1998.

DEBASTIANI, I. R. **Empreendedorismo**: relação entre motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEPIERI, C. C. L. S. **Atitude Empreendedora e Cultura: um estudo em organizações brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A., 1986.

EDEN, C. , ACKERMAN, F. *Analyzing and comparing idiographic causal maps*. In: EDEN, C. , SPENCER, J.C. **Managerial and Organizational Cognitions** – Theory, Methods and Research. London: Sage, 1998.

FERREIRA, J. A. **Formação de empreendedores proposta de abordagem metodológica tridimensional para identificação do perfil do empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. **Montreal University Business School**. Montreal: HEC, 1997.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB. V. 9, n. 2, p. 65-79. abril/junho 2004.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília. CNI/IEL, 2000. p. 13-42.

FILION, L. J. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 33, n. 6, p. 50-61. nov./dez. 1993

FISCHBORN, M. L. N. **Empreendedorismo nas instituições de ensino superior do Estado de Santa Catarina, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior**: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2006.

FONTANELLE, C. J. S. **O perfil empreendedor na franquia de confecção infantil brasileira e sua influência no desempenho do negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

GARIBA, C. M. S. **Personal dance uma proposta empreendedora**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMENEZ, F. A P ; INÁCIO JÚNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S. B. . Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: Eda Castro Lucas de Souza. (Org.). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, 2001, v. 1, p. 9-28.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB. V. 9, n. 2, p. 107-116. abril/junho 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005: relatório executivo**. Curitiba: IBQP, 2006.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa: estudo do caso Grupo Algar**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

GUTH, W.D., & GINSBERG, A. Guest editors' introduction: **Corporate Entrepreneurship**. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 5-15,1990.

HAEMING, W. K. **Gerenciamento do discurso pedagógico numa perspectiva empreendedora uma reflexão sobre a linguagem do discurso pedagógico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HIGGS, H. **Life and Work of Richard Cantillon**. In: Cantillon, R. Essai sur la nature du commerce in general, op. cit. 1959.

INÁCIO JÚNIOR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

Biblioteca digital de teses e dissertações. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/>> Acesso em 20 out. 2006.

JENNINGS, D.; LUMPKIN, J. Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. **Journal of Management**, v. 15, p. 485-502, 1989.

KATZ, D.; STOTLAND, E. A preliminary statement to a theory of attitude structure and change. in S. Koch, ed., **Psychology: A Study of a Science**, Vol. 3. New York: McGraw-Hill, 1959.

KORNIJEZNIK, F. B. S. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

KUNIYOSHI, M. S.; RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A. Modelos de Corporate Venturing utilizados no Brasil: estudo de casos múltiplos. In: XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Brasília – DF, 2005

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **A. Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBRANHO, L.; SOUZA NETO, B. Empreendedor ou Virador? Uma nova identidade do empreendedor brasileiro. **Revista Empreendedor**, Florianópolis, p. 42 - 52, 01 nov. 2003.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, M. S.; FREITAS, A. M. **Inventário das atitudes de trabalho – IAT**: manual de aplicação. São Paulo: Casa do psicólogo, 1997.

LOPEZ JÚNIOR, G. S. **Atitude empreendedora em proprietários gerentes de pequenas empresas de varejo**: criação de um instrumento de medida. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

LOPEZ JÚNIOR, G.S.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: Construção e Validação de uma Escala. In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2006.

MACEDO, M. O. **Estudo do perfil empreendedor em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial**. Relatório final de pesquisa. Boston: MSI, n. 1, out. 1999.

MANCUSO, J. R., ***Mid-Career Entrepreneur: how to start a business and be your won boss***. Enterprise-Dearborn, Chicago, Illinois. 1994.

MARTES, A. C. B. De volta aos clássicos - empreendedorismo e conflito institucional In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1972.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.

MOELLER, J. E. A. Resiliência no perfil do empreendedor catarinense a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NANNI, H. C. **As características empreendedoras dos gestores das empresas incubadas de Praia Grande**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

OLIVEIRA FILHO, J. B. Modelo de estímulo ao comportamento intraempreendedor: o caso de um grupo empresarial brasileiro. In: XL Asamblea CLADEA 2005 - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - Innovación y Gerencia, el Nuevo Gerente para este Nuevo Milenio. **Anales...** Santiago – Chile, 2005.

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1957.

PANTZIER, R. D. **Empreendedorismo e formação de administradores**: uma análise do curso de administração da FURB. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 1999.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Apresentação de trabalhos científicos**: monografia, TCC, teses e dissertações. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PATTON, M.Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 2002.

PENHA, C. D. **Empresa Rede**: o modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar. 7. ed. Uberlândia: UNIALGAR, 2004.

PEREIRA, R. B. **Perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.**

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PGP – Programa de Gestão de Projetos. **Visualização de Projetos.** Disponível em: <<http://wwwi.algar.com.br/pgp/default.asp>> Acesso em: 29 Out. 2006

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring** porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989 [1985 no original].

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática:** um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RISCAROLLI, V. **Perfil Empreendedor da Função Atendimento em Agências de Publicidade e Propaganda no Estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social.** 9 ed., Petrópolis: Vozes, 1981.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores:** uma teoria de organização e mudança. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SANTOS, P. N. **A aplicabilidade de testes atitudinais para identificação das características intra-empreendedoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, A. G. R. O Intraempreendedor Como Agente de Mudança nas Instituições Públicas Federais de Educação Superior. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia ABENGE - COBENGE, 2001, Porto Alegre. **Anais do...** - Experiências concretas no ensino da Engenharia. Porto Alegre: PUC-RS, 2001.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11(SI), p. 1-3. 1990.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Formação empreendedora na educação profissional**. Manual do Professor. Florianópolis: SEBRAE, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, A. M.; PINHEIRO, M. S. F.; FREITAS, Nara Eugênia de. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses**. 4. ed. Uberlândia: UFU, 2004.

SILVER, M. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, C. B. C. P. C. Intra-empreendedorismo no setor elétrico. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SOUZA, E. C. L.; DEPIERI, C. C. L. S. **Atitude Empreendedora**: um Estudo em Organizações Brasileiras. In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**... Salvador – BA, 2006.

SPANN, M.S.; ADAM, M.; WORTMAN. M. Definitions, dimensions, and dilemmas. **Anais**... U. S. Association for Small Business Entrepreneurship Conference, p. 147-153, 1988.

SUMAN, A. J. O. **Aplicabilidade de mapas cognitivos na análise de investimentos de capital de risco em novos empreendimentos com base no perfil do empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

SUMMERS, G. F. (Org.) **Medición de attitudes**. Ciudad de México: Trillas, 1976.

THURSTONE, L. L. Attitudes can be measured. **The American Journal of Sociology**, v. 33, p. 529 - 554. 1928.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso**. 3.ed. Niterói: EDUFF, 1998.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VASCONCELLOS, G. M. V.; WILKINSON J.; AMÂNCIO R. **Desbravando Fronteiras**: o Empreendedor como Artesão de Redes e Artífice do Crescimento Econômico In: XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**... Brasília – DF, 2005.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2003.

WIKI, Wikipédia – A enciclopédia livre. **Benchmarking**. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>. Acessado em 22/7/2006.

ZAHRA, S.A. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 225-247. 1995.

ZAHRA, S.A. Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1712-1735. 1996.

APÊNDICE B – Instrumento utilizado – Questionário de Mensuração da Atitude Empreendedora modificado para funcionários de uma grande organização.

Universidade Federal de Uberlândia
Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

Prezado Associado,

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado da Universidade Federal de Uberlândia, com o apoio do Programa de Gestão de Processos e tem como objetivo avaliar a atitude empreendedora dos associados da Algar.

O instrumento é composto por um questionário com 36 questões de fácil resposta e com tempo de preenchimento de, aproximadamente, 10 minutos. Destacamos que todas as informações coletadas serão tratadas estatisticamente e em conjunto o que torna impossível à identificação pessoal de qualquer respondente.

Dessa forma, solicitamos a gentileza de responder o questionário, em anexo, seguindo as instruções contidas no mesmo.

Colocamo-nos à disposição para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da pesquisa, através do e-mail: antonioli@mestrado.ufu.br

Agradecemos também a sua participação e presteza.

Atenciosamente,
Rafael Mathias Antonioli
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração – UFU

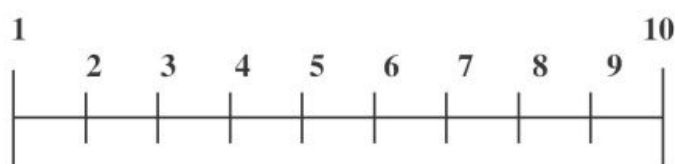
Estamos interessados em verificar a atitude empreendedora nos grupos estudados. Solicitamos sua colaboração respondendo a este instrumento. Responda cada item abaixo marcando em uma escala de 1 a 5, onde 1 = nunca e 5 = sempre, a frequência em que você adota cada uma das atitudes descritas nas questões.

Com que frequência...	◀nunca sempre▶				
1 Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
2 Exploro novas oportunidades de negócio para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
3 Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	1	2	3	4	5
4 Assumo riscos para expandir os negócios da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
5 Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	1	2	3	4	5
6 Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	1	2	3	4	5
7 Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	1	2	3	4	5
8 Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5
9 Busco obter informações sobre possíveis clientes.	1	2	3	4	5
10 Confio na minha capacidade de superar desafios.	1	2	3	4	5
11 Busco novas maneiras de realizar tarefas.	1	2	3	4	5
12 Faço projeções claras para o futuro dos negócios da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
13 Junto-me aos membros da minha equipe nas tarefas para cumprir os prazos.	1	2	3	4	5
14 Utilizo estratégias deliberadas, planejadas, para influenciar pessoas.	1	2	3	4	5
15 Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5
16 Busco informações sobre o ramo de negócio da empresa onde trabalho em diferentes fontes.	1	2	3	4	5
17 Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	1	2	3	4	5
18 Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	1	2	3	4	5
19 Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	1	2	3	4	5
20 Renovo meus esforços para superar obstáculos.	1	2	3	4	5
21 Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	1	2	3	4	5
22 Planejo minhas atividades subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	1	2	3	4	5
23 Procuro propor à empresa onde trabalho a criação de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
24 Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
25 Considero-me responsável pelo desempenho do negócio da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
26 Confio na minha competência como fonte do sucesso da empresa onde trabalho	1	2	3	4	5
27 Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	1	2	3	4	5
28 Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5
29 Defino continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5
30 Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
31 Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
32 Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5
33 Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que a empresa onde trabalho faz.	1	2	3	4	5
34 Calculo os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos.	1	2	3	4	5
35 Estimulo o espírito de cooperação entre os membros da equipe.	1	2	3	4	5
36 Estimulo a participação da equipe na busca pela solução de um problema.	1	2	3	4	5

Empresa: _____					Sexo: ☐ M ☐ F		Idade: _____	
Cargo: _____					Desde que ano trabalha na Algar? _____			
Escolaridade: ☐ 1º grau incompleto ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau incompleto ☐ pós-graduação incompleta (marque o maior grau) ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau completo ☐ 3º grau completo ☐ pós-graduação completa								
Em quais mostras do PGP você apresentou projeto? (marque todos os anos em que você participou) ☐ 2001 ☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004 ☐ 2005 ☐ 2006 Já foi o líder de uma equipe PGP? ☐ Não ☐ Sim Quantas vezes? ____								
Você já participou do PGI? ☐ Não ☐ Sim								

APÊNDICE C – Versão original do questionário de mensuração da atitude empreendedora.

Estamos interessados em verificar a atitude empreendedora nos grupos estudados. Solicitamos a colaboração respondendo a este instrumento. Responda cada item abaixo marcando em uma escala de 10, onde 1 = nunca e 10 = freqüentemente, a freqüência em que você adota cada uma das atitudes descritas nas questões.



Nunca

Freqüentemente

Questões											
01	Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02	Exploro novas oportunidades de negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03	Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04	Assumo riscos para expandir meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06	Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07	Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08	Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	Busco obter informações sobre possíveis clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Confio na minha capacidade de superar desafios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Busco novas maneiras de realizar tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Faço projeções claras para o futuro de meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18	Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Renovo meus esforços para superar obstáculos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Procuro criar novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Defino continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Calculo os riscos antes de novos investimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Há quanto tempo é participante do projeto Empreender? _____											
Sexo: ____ Masculino ____ Feminino											
Núcleo Setorial: () Bares e Restaurantes - () Automecânicos – () Profissionais da Beleza – () Comércio de Vestuário – () Matérias de Construção.											
Cidade: _____											
Mês e Ano da Fundação da Empresa: _____											