

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração**

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO DESENVOLVIMENTO DO  
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NOS NIVEIS HIERARQUICOS  
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE SEGUROS**

**Andreia Karolina Lobo**

**Belo Horizonte**

**2014**

**Andreia Karolina Lobo**

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO DESENVOLVIMENTO DO  
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NOS NIVEIS HIRARQUICOS  
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE SEGUROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Liliane Oliveira Guimarães

**Belo Horizonte**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L799a	<p>Lobo, Andreia Karolina</p> <p>Análise dos antecedentes do desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma empresa de seguros / Andreia Karolina Lobo. Belo Horizonte, 2014. 123 f.: il.</p> <p>Orientadora: Liliane Oliveira Guimarães Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.</p> <p>1. Empreendedorismo. 2. Empresas - Finanças. 3. Planejamento estratégico. 4. Planejamento empresarial. 5. Empreendimentos. 6. Comportamento organizacional. I. Guimarães, Liliane Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>SIB PUC MINAS</p> <p>CDU: 658.012.4</p>
-------	--

Andréia Karolina Lôbo

**Análise dos antecedentes no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma empresa de seguros**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

---

*Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais)*

---

*Prof. Dr. José Márcio de Castro  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais)*

---

*Prof. Dra. Rose Mary A. Lopes  
(Escola Superior de Propaganda e Marketing)*

**Belo Horizonte, 21 de novembro de 2014**

Ao Pietro, meu filho, que mudou o sentido da minha vida... e a quem, um dia, eu espero que meu esforço possa servir de exemplo.

## **Agradecimentos**

A Deus, por permitir que o meu sonho se tornasse realidade apesar de todas as dificuldades e acontecimentos inesperados no caminho. O plano era terminar o mestrado antes do nascimento do meu primeiro filho, mas ele quis fazer parte desta jornada e antecipou sua chegada. Fazendo planos para o futuro, fui surpreendida pelo presente e aprendi que tudo acontece assim, ao tempo de Deus.

A minha orientadora, Liliane de Oliveira Guimarães, pela pessoa incrível, profissional competente e principalmente pela sua dedicação, carinho e simplicidade em compartilhar o que tem de tão precioso, o seu conhecimento.

Ao Alexandre Castro, profissional brilhante com quem tive o privilégio de trabalhar junto e aprender um pouco do muito que ele tem para ensinar para o mundo corporativo e acadêmico.

Aos meus pais, que com exemplo de simplicidade e luta sempre me incentivaram a ir em busca dos meus sonhos. E a todos da minha família que sempre me apoiaram e compreenderam as minhas ausências por causa do estudo.

À organização investigada, pela confiança e por acreditar nos resultados positivos que este trabalho poderá trazer. Agradeço ainda a todos os intraempreendedores com quem tenho o privilégio de conviver diariamente nesta organização.

Aos meus colegas do mestrado, que compartilharam comigo desta jornada, tornando o caminho muito mais prazeroso. Em especial, aos amigos da Diretoria e ao Alysson, Carla, Leo e Lilian, amizade que iniciou no mestrado, mas que foi muito além da sala de aula e que eu quero levar para a vida toda.

Ao Anderson e ao Pietro que por diversas vezes tiveram que me dividir com o mestrado. Descobri que o resultado da nossa união é bem maior do que três. Amo vocês incondicionalmente.

*“Ter boas ideias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas ideias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores.”*

*Gifford Pinchot III*

## Resumo

O empreendedorismo corporativo é apontado por estudiosos como elemento responsável pelo desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações e vem sendo objeto de muitas pesquisas, a maioria delas voltadas para identificar fatores que estimulam a manifestação de comportamentos empreendedores em médias e grandes organizações. Para que o empreendedorismo corporativo ocorra, ações, programas e práticas para desenvolvê-lo devem considerar competências individuais em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo. Neste sentido, o estudo proposto teve o objetivo de identificar e analisar se existem diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma organização multinacional do segmento de seguros. Este estudo foi realizado tendo como referência o modelo de avaliação proposto por Castro (2011) que se utiliza de dois instrumentos, o teste *Global Leaders*, de avaliação das características empreendedoras individuais, e o teste CEAI (aprimorado) de avaliação dos fatores organizacionais. O teste *Global Leaders* foi desenvolvido a partir dos estudos de David McClelland (1987) e Cooley (1991), que identificam como sendo as características do comportamento empreendedor: BO - busca de oportunidades e iniciativas; PER - persistência; COM - comprometimento; EQE - exigência de qualidade e eficiência; CRM - correr riscos moderados; EM - estabelecimento de metas; BI - busca de informações; PMS - planejamento e monitoramento sistemático, PRC - persuasão e rede de contatos; IAC - independência e autoconfiança. O teste CEAI (aprimorado) foi desenvolvido a partir de pesquisas empíricas feitas por Kuratko (1990) e seus colegas Hornsby, Montagno e Zahra (2002) e refinado por Cates (2007) e avalia os seguintes fatores organizacionais: SG - suporte gerencial; CP - clareza de papéis; RR - recompensa/reforço; DT - disponibilidade de tempo e autonomia/critérios de trabalho. O modelo de avaliação recebeu várias premiações, dentre elas foi vencedor interamericano do Prêmio Óscar Alvear Urrutia 2013 da FIDAGH - *Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana*), na modalidade *Investigación*. Foi aplicado na organização investigada em 284 funcionários, identificando tendências dos perfis individuais e organizacional. Dentre as características individuais destacamos a PER - Persistência, BI - Busca de Informação, COM – Comprometimento, que tiveram as maiores pontuações, e as menos

presentes LCI - Locus de controle interno, BOI - Busca de Oportunidade e Iniciativa, CRM - Correr riscos moderados. Na avaliação dos fatores organizacionais, o constructo CP - Clareza de Papéis teve a maior média geral e o constructo DT - Disponibilidade de Tempo - teve a menor média geral para todos os níveis. Para verificar se existem diferenças estatísticas significativas das características do comportamento empreendedor entre os funcionários dos três níveis hierárquicos, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. Este teste mostrou que existem diferenças entre três das onze características avaliadas. As características BOI - busca de oportunidade e iniciativa, PMS - planejamento e monitoramento sistemático e PRC - persuasão e rede de contatos variam significativamente entre os níveis estratégico, tático e operacional. Já no que diz respeito aos fatores organizacionais avaliados, após o teste de Kruskal-Wallis constatou-se que não existe nenhuma variação significativa de nenhum dos constructos entre os níveis. Este resultado sugere existir uma linguagem única na empresa que atinge a todos independentemente da função exercida, favorecendo o direcionamento das ações da organização para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Também identificamos tendências de correlações entre a presença dos fatores organizacionais e as características empreendedoras individuais. Dos cinco fatores organizacionais avaliados, quatro correlacionam diretamente com pelo menos uma característica individual. As correlações identificadas entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais apontam a importância da interação das ações no ambiente interno da organização para desenvolver de maneira mais efetiva o empreendedorismo corporativo. O diferencial do modelo de avaliação é mensurar conjuntamente as características individuais e fatores organizacionais que prevalecem em seu ambiente e permitir, a partir desta avaliação, o desenvolvimento de ações que estimulem o empreendedorismo corporativo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Corporativo. Ferramentas de avaliação do empreendedorismo corporativo. Características empreendedoras individuais. Fatores organizacionais que incentivam o empreendedorismo corporativo.

## Abstract

Corporate entrepreneurship has been pointed out by scholars as a key element for developing competitive advantages in organizations and it has been the subject of much research, in which most of them have aimed to identify factors that stimulate the expression of entrepreneurial behavior in medium and large organizations. So that corporate entrepreneurship occurs, actions, programs and practices to develop it must consider individual skills, together with the development of an organizational environment that is also receptive to entrepreneurship. In this sense, the proposed study aims to identify and analyze whether there are differences in the background of corporate entrepreneurship - entrepreneurial characteristics and organizational factors - among strategic hierarchy levels, tactical and operational of a multinational organization within the insurance segment. This study has been done with reference to the model proposed by Castro (2011) that uses two instruments, the Global Leaders test, which is an evaluation of individual entrepreneurial characteristics and the CEAI (improved) test, of organizational factors. The Global Leaders test was developed from studies done by David McClelland (1987) and complemented by Cooley (1991), which is identified as the characteristics of entrepreneurial behavior: BO - seeking opportunities and initiatives; PER - persistence; COM - commitment; EQE - demand for quality and efficiency; CRM - taking moderate risks; EM - setting goals; BI - information search; PMS - systematic planning and monitoring, PRC - persuasion and networking; IAC - independence and self confidence. The CEAI (improved) was developed from empirical research conducted by Kuratko and his colleagues Hornsby, Montagno and Zahra, 2002 and refined by Cates, 2007 and it assesses the following organizational factors: SG - management support; CP - clarity of roles; RR - reward / reinforcement; DT - time availability and autonomy / job criteria. The model has received several awards, among them was inter Prize winner Oscar Alvear Urrutia 2013 of FIDAGH - (Interamerican Federation of People Management Associations) in the Investigation mode. It was applied to the organization investigated for 284 employees, identifying trends of individual and organizational profiles. Among the individual characteristics, it's possible to highlight, PER - Persistence, BI - Information Search, COM - Commitment) that had the highest scores, and the less present, LCI - Locus of internal control, BOI - Search and Opportunity Initiative, CRM - Taking moderate risks. In assessment of organizational factors, the construct CP - Clarity of Roles had the highest overall average and

construct DT - Availability of Time - had the lowest overall average for all levels. To check whether there are statistically significant differences of characteristics of entrepreneurial behavior among employees of the three hierarchical levels, the Kruskal-Wallis test was performed. This test showed that there are differences between three of the eleven traits evaluated. The BOI characteristics -Search of opportunity and initiative, PMS - planning and systematic monitoring and PRC-persuasion and networking vary significantly between strategic, tactical and operational levels. In regards to the organizational factors evaluated after the Kruskal-Wallis test was found that there is no significant change in any of the constructs between levels. This result suggests that there is a unique language in the company that affects everyone regardless of job function favoring the direction of one's actions for the development of corporate entrepreneurship. We have also identified trends of correlations between the presence of organizational factors and individual entrepreneurial characteristics. Of the five evaluated organizational factors, four directly correlate with at least one individual characteristic. The correlations found between the presence of organizational factors and individual characteristics point to the importance of the interaction of actions of the organization's internal environment to develop more effectively corporate entrepreneurship. The differential of the model is to jointly measure the individual characteristics and organizational factors that prevail in its environment and allow starting at the evaluation of the assessment the development of actions that stimulate corporate entrepreneurship.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship. Assessment tools of corporate entrepreneurship. Individual entrepreneurial characteristics. Organizational factors that encourage corporate entrepreneurship

## Lista de Figuras

Figura 1 - Características mais comuns atribuídas aos empreendedores.....	29
Figura 2 - Características frequentemente atribuídas ao empreendedor.....	30
Figura 3 - Modelo conceitual da cultura intraempreendedora.....	36
Figura 4 - Avaliação dos comportamentos empreendedores através do modelo CEAI.....	37
Figura 5 - Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland <i>et al.</i> (1987) revisadas e complementadas por Cooley, 1991, com as alterações do teste <i>Global Leaders</i> de Castro, 2011.....	42
Figura 6 - Perfil Eletrônico gerado pelo teste utilizado no programa <i>Global Leaders</i> , para autoavaliação dos comportamentos empreendedores.....	47
Figura 7 - Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.....	49
Figura 8 - Gênero e Níveis Hierárquicos dos pesquisados.....	72
Figura 9 - Box Plot para Idade dos pesquisados.....	73
Figura 10 - Perfis das pontuações médias do teste CCE.....	80
Figura 11 - Perfis das pontuações médias do teste CEAI.....	82
Figura 12 - Boxplot para indicadores das CCE's entre os níveis.....	88
Figura 13 - Boxplot para indicadores do CEAI entre os níveis.....	91

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo .....	24
Tabela 2 - Diferentes abordagens para o Empreendedorismo corporativo .....	25
Tabela 3 - Tamanho da amostra estratificado por grupo .....	64
Tabela 4 - Tabela de frequência para Gênero e Grupo.....	72
Tabela 5 - Medidas descritivas para a idade.....	73
Tabela 6 - Média para os indicadores referentes as CCE's .....	75
Tabela 7 - Média para os testes CEAI .....	81
Tabela 8 - Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para os indicadores referentes aos CCE's entre os níveis .....	84
Tabela 9 - Teste CCE entre os Gêneros.....	89
Tabela 10 - Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para os indicadores referentes aos fatores organizacionais entre o grupo .....	90
Tabela 11 - Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney dos indicadores referentes aos fatores organizacionais entre gênero .....	92
Tabela 12 - Correlação dos indicadores referentes aos CCE's entre os indicadores referentes aos fatores organizacionais .....	93

## **Lista de siglas**

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

ABRH – MG - Associação Brasileira de Recursos Humanos – Secional Minas Gerais

CEAI – *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*

EMPRETEC – Programa da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) de treinamento para o desenvolvimento de competências empreendedoras

FIDAGH – Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

IAI – *Intrapreneurial Assesment Instrument*

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micos e Pequenas Empresas

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

UNCTC – United Nations Centre on Transnational Corporations

USAID – United States Agency for International Development

## Lista de abreviaturas

1ª Q – 1ª Quartil

2ª Q – 2ª Quartil

3ª Q – 3ª Quartil

BI – Busca de Informação

BOI – Busca de Oportunidade e iniciativa

CCE – Características d comportamento Empreendedor

COM – Comprometimento

CRM – Correr riscos moderados

DP – Desvio Padrão

E.P. - Erro Padrão

EC – Empreendedorismo corporativo

EM – Estabelecimento de metas

EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência

I.C. – 95% - Intervalo de 95% de confiança

IA – Independência e Auto Confiança

LCI – Lócus de Controle Interno

PER – Persistência

PMS – Planejamento e monitoramento sistemático

PRC – Persuasão e Rede de Contatos

P-valor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>O problema de pesquisa e sua justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>20</i>
<b>2</b>	<b>Referencial Teorico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Empreendedorismo Corporativo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>Fatores que inibem e favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo .....</b>	<b>27</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Dimensão individual no Empreendedorismo Corporativo.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Dimensão organizacional no empreendedorismo corporativo .....</i>	<i>34</i>
<b>2.3</b>	<b>Ferramentas de avaliação dos fatores de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo .....</b>	<b>39</b>
<i>2.3.1</i>	<i>O instrumento de avaliação das características individuais .....</i>	<i>40</i>
<i>2.3.2</i>	<i>O instrumento de avaliação das características organizacionais .....</i>	<i>48</i>
<b>3</b>	<b>Metodologia de pesquisa.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidades empíricas de análise .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Estratégia de coleta de dados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>Estratégias de análise de dados .....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>Descrição e análise dos dados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1</b>	<b>Análises descritivas .....</b>	<b>71</b>
<i>4.1.1</i>	<i>Análises descritivas da amostra .....</i>	<i>71</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Análises descritivas dos constructos do teste CCE – Características do Comportamento Empreendedor .....</i>	<i>74</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Análises descritivas dos constructos do teste CEAI .....</i>	<i>80</i>
<b>4.2</b>	<b>Análises estatísticas.....</b>	<b>82</b>
<i>4.2.1</i>	<i>Análises estatísticas do teste CCE.....</i>	<i>83</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Análises estatísticas do teste CCE entre os gêneros .....</i>	<i>88</i>
<i>4.2.3</i>	<i>Análises estatísticas do teste CEAI .....</i>	<i>90</i>
<i>4.2.4</i>	<i>Análises estatísticas do teste CEAI entre os gêneros .....</i>	<i>92</i>
<i>4.2.5</i>	<i>Correlação dos testes CCE e CEAI.....</i>	<i>92</i>
<b>5</b>	<b>Conclusão e considerações finais .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1</b>	<b>Contribuições e limitações do estudo.....</b>	<b>101</b>
<b>5.2</b>	<b>Sugestões para novos estudos.....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>Anexo A.....</b>	<b>112</b>
	<b>Anexo B .....</b>	<b>113</b>
	<b>Anexo C.....</b>	<b>114</b>
	<b>Anexo D.....</b>	<b>120</b>

## 1 Introdução

### 1.1 O problema de pesquisa e sua justificativa

O empreendedorismo corporativo, também denominado intraempreendedorismo, é apontado por estudiosos como elemento responsável pelo desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações, considerando o cenário de rápidas mudanças e competição acirrada (Drucker, 1986; Pinchot, 1989; Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Fillion, 1999; Dornelas, 2001; Brazeal, 2004; Cates, 2007; Hornsby, Kuratko & Montagno, 1999, Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Davis, 2006; Cates, 2007; Hornsby, Holt & Kuratko, 2008; Adonisi, 2011; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014).

A era da qualidade e da criatividade estende suas exigências e mostra que todos os funcionários devem ser protagonistas, ativos e pensantes, independente do nível hierárquico que atuem. Em resposta às novas demandas neste cenário econômico, muitos administradores estão trabalhando para promover iniciativas empreendedoras internamente em suas organizações (Sathe, 1989; Hornsby *et al.*, 2009; Morris, Kuratko & Covin, 2011).

O empregado/empreendedor corporativo, então, surge como protagonista capaz de atuar de forma criativa e inovadora como uma alternativa para melhorar o desempenho e a competitividade das organizações (Hornsby *et al.*, 1999).

O empreendedorismo corporativo cada vez mais tem sido reconhecido como uma estratégia para se obterem níveis elevados de desempenho organizacional (Ireland *et al.*, 2006a, b; Morris *et al.*, 2011). Embora exista uma crença amplamente difundida que os gestores das organizações são parte importante deste processo (Kuratko *et al.*, 2014), no geral a literatura trata o tema sem fazer distinção entre os níveis hierárquicos ocupados pelos funcionários (Kuratko *et al.*, 2009). No entanto, alguns estudos em estratégia organizacional mostram que funcionários de diferentes níveis têm diferentes papéis organizacionais (Floyd e Lane, 2000; Hornsby *et al.*, 1999), que oferecem maior ou menor capacidade de agir de forma empreendedora e implementar ideias inovadoras (Kuratko *et al.*, 2005).

Considera-se o empreendedorismo corporativo como uma estratégia de inovação empresarial e um processo que pode facilitar os esforços organizacionais para gerar mudanças e aperfeiçoamentos que possam fortalecer as empresas para lidarem com o mercado competitivo. Os estrategistas empresariais querem ir além da tradicional inovação em produto e serviço e provocar mudanças também em processos, cadeias de valor, modelos de negócios, e todas as funções do gestão (Govindarajan e Trimble, 2005). Assim, empreendedorismo corporativo e inovação são conceitos que têm sido objeto de interesse de executivos em muitas salas de reuniões das empresas (Morris *et al.*, 2011).

Em virtude disso, o empreendedorismo corporativo vem sendo objeto de muitas pesquisas, a maioria delas voltadas para identificação de fatores que estimulam a manifestação de comportamentos empreendedores em médias e grandes organizações (Araújo, 1988; Stevenson, 1990; Davis, 2006; Kuratko, 2014). Além da preocupação com os aspectos atitudinais e comportamentais, pesquisadores, desde o final da década de 1970, começam a estudar fatores organizacionais capazes de tornar o ambiente interno mais propício ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (Antonicic & Hisrich, 2003).

Pesquisadores identificaram que, para que o empreendedorismo corporativo ocorra é necessária a presença, nas organizações, de indivíduos com características empreendedoras, interagindo em um ambiente organizacional que permita o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. Diante disso, ações, programas e práticas para desenvolver o empreendedorismo corporativo devem considerar o desenvolvimento das competências empreendedoras individuais em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo (Covin & Slevin, 1986; Zahra *et al.*, 1999; Brazeal, 2004).

O processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo envolve além das ações dos indivíduos, características organizacionais como normas, cultura e vários outros aspectos (Covin & Slevin, 1986). Kuratko *et al.* (1990) identificaram uma grande variedade de trabalhos que apontavam fatores organizacionais que influenciam o empreendedorismo corporativo. Dentre várias características organizacionais identificadas foram apontados cinco fatores que aparecem de forma consistente nos trabalhos analisados e que podem atuar como inibidores ou motivadores

de ações empreendedoras: suporte gerencial, disponibilidade de tempo, autonomia/critérios do trabalho, recompensas/reforços e limites organizacionais.

Diante disso, a ideia sobre o estudo desenvolvido neste trabalho surgiu a partir da análise da dissertação de mestrado defendida por Castro (2011), “Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo Corporativo”, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Castro é um consultor que trabalha desde 1995 com o desenvolvimento de características empreendedoras individuais, atuando por mais de 10.000 mil horas como instrutor do programa EMPRETEC, um programa de treinamento das Nações Unidas e ofertado pelo SEBRAE com o objetivo de desenvolver nas pessoas os comportamentos de empreendedores bem sucedidos identificados em pesquisas realizadas por David McClelland (1972) e Cooley (1991).

Com base na sua experiência como instrutor do programa de treinamento das Nações Unidas denominado EMPRETEC e reconhecendo a importância do empreendedorismo corporativo para melhoria do desempenho organizacional, o autor desenvolveu um programa de treinamento chamado *Global Leaders*, no qual utiliza uma ferramenta adaptada do EMPRETEC para ser aplicada em gestores de médias e grandes organizações para avaliar as características do comportamento empreendedor (CCE). Este treinamento já foi aplicado em mais de 600 gestores de 11 grandes organizações públicas e privadas. Com isto, o autor pode analisar os questionários de todos os participantes e confirmar que o instrumento identifica o perfil individual das características comportamentais e constatar a importância de avaliar também as características organizacionais que incentivam ou dificultam o desenvolvimento das iniciativas empreendedoras. Mesmo apesar desta validação empírica, Castro desenvolveu um trabalho consistente para analisar estatisticamente os dados coletados e verificar as possíveis correlações entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais, com o auxílio da empresa ABG Consultoria (Castro, 2011).

Castro (2011) desenvolveu então um modelo, após a revisão da literatura e com base na sua experiência profissional, um instrumento que permite avaliar simultaneamente as características individuais e organizacionais, através da associação e refinamento da ferramenta CCE, utilizada no programa *Global Leaders* e do teste CEAI, desenvolvido por Hornsby *et al.*

(1992), refinado por Cates (2007) com a finalidade de identificar os fatores antecedentes do Empreendedorismo Corporativo.

Cabe destacar que este modelo de avaliação foi vencedor estadual do Prêmio Ser Humano 2012 da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH - MG, na modalidade Gestão de Pessoas, categoria Acadêmico. Também foi vencedor nacional do Prêmio Oswaldo Checchia 2012 da ABRH nacional, na modalidade Gestão de Pessoas, categoria Acadêmico e vencedor interamericano do Prêmio Óscar Alvear Urrutia 2013 da FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana), na modalidade Investigación.

A pesquisa, com a utilização dos instrumentos CCE e CEAI (aprimorados) permitem um planejamento e direcionamento adequado de ações para criar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Pode-se, assim, adotar treinamentos mais dirigidos para alavancar as características empreendedoras menos presentes e realizar mudanças organizacionais mais específicas da organização.

Dentre as sugestões de Castro (2011) para novos estudos, uma delas propôs uma investigação mais ampla em grandes organizações para identificar como se diferenciam as atitudes empreendedoras e as percepções dos fatores organizacionais entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional.

Diante do reconhecimento adquirido pelo trabalho elaborado por Castro (2011), este trabalho baseado na sugestão e no modelo de avaliação desenvolvido por ele, analisou, na percepção dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma grande empresa multinacional de seguros, a relação entre as duas dimensões, características pessoais e organizacionais, no processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

A expectativa é de que líderes organizacionais que buscam desenvolver o empreendedorismo corporativo possam, por meio deste diagnóstico, identificar quais os antecedentes internos estão menos presentes e, assim, estabelecer ações mais efetivas (McClelland, 1972)

A organização investigada possui estrutura organizacional complexa com vários níveis hierárquicos e não possui uma estratégia formal de estímulo ao empreendedorismo corporativo. No nível estratégico, o mais elevado da hierarquia, compreende presidentes, diretores e demais

gestores do corpo diretivo. No nível tático estão os gerentes e supervisores responsáveis pela administração dos diversos setores. Na organização investigada os funcionários da área comercial, também se enquadram neste nível. E por último, no nível operacional estão todos os funcionários que executam as atividades administrativas e da operação de seguro.

Neste contexto, seguindo a sugestão de Castro (2011) e reconhecendo a necessidade de ampliação dos estudos sobre empreendedorismo corporativo e a importância de buscar compreender o mundo organizacional por meio da análise estratificada dos diferentes níveis hierárquicos, estabeleceu-se para esta investigação a seguinte pergunta norteadora:

*Existem diferenças na organização estudada dos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e percepções dos fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional?*

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar se existem diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma organização multinacional do segmento de seguros, tendo como referência o modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011).

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Identificar, nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional características individuais empreendedoras que prevalecem na organização investigada.

- b) Identificar, na percepção dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional os fatores organizacionais que facilitam ou inibem o empreendedorismo corporativo.
- c) Analisar e comparar a relação dos fatores individuais e organizacionais nos três níveis hierárquicos.

A dissertação foi estruturada da seguinte maneira: iniciada por essa introdução, com estabelecimento do problema, sua justificativa e objetivos do trabalho, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico que subsidiou a análise dos dados, a metodologia do trabalho compõe o capítulo 3 e a descrição e análise dos dados o capítulo 4. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho, as contribuições, limitações do estudo e sugestões para novas investigações.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Neste capítulo, serão apresentadas as perspectivas teóricas que embasaram a análise dos dados da pesquisa. O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado em três seções: (I) empreendedorismo corporativo, (II) fatores que inibem e favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e (III) ferramentas de avaliação dos fatores de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

### **2.1 Empreendedorismo Corporativo**

Avaliando os estudos sobre o tema empreendedorismo, nota-se que ainda que tenham ocorrido alterações no constructo do empreendedorismo ao longo dos anos, um elemento de continuidade adquire notoriedade: a crescente centralidade do papel da empresa neste processo (Burgelman, 1983; Fillion, 1993; Zahra, 1996; Hornsby *et al.*, 2002; Adonisi, 2003; Cates, 2007; Kuratko *et al.*, 1990, 1993, 2004, 2008, 2014).

Se em um primeiro momento reconhece-se o papel do empreendedor como agente capaz de promover o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1982), com o passar dos anos sua imagem torna-se indissociável de sua própria organização. Aos poucos, já em contexto histórico diferente, a função empreendedora descola-se da figura do empresário e transfere-se para a empresa que passa a prescindir do capitalista proprietário individual, e se volta para o empregado assalariado (Costa, 2011). Na atualidade, ocorre o resgate da importância desse indivíduo empreendedor, agora, no entanto, novamente atrelado de forma intrínseca à organização como empreendedor corporativo ou intraempreendedor (Costa, 2011).

Uma breve retomada histórica explica como o empreendedorismo corporativo tomou notoriedade na literatura e no meio organizacional (Araújo, 1988; Antoncic & Hisrich, 2003; Emmendoerfer, Hashimoto & Valadares, 2010). Os primeiros estudos sobre empreendedorismo tratavam da capacidade de inovação dos indivíduos, que é o que qualifica o empreendedor schumpeteriano.

Foi Schumpeter (1982) quem primeiro associou empreendedorismo e inovação ao definir o empreendedor como o agente básico da destruição criadora que impulsiona o capitalismo. A

capacidade de inovação dos indivíduos é que qualifica o empreendedor Schumpeteriano. O empreendedor é por excelência, o agente detentor dos “mecanismos de mudança” (Schumpeter, 1982), com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso. As inovações podem contrabalançar ou compensar a tendência a taxas de retorno decrescentes na economia em geral. A habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado é a atividade empreendedora por excelência (Vale, 2008). Para Schumpeter (1982), só podemos classificar uma pessoa de empreendedora quando promove inovações em produção, gestão ou inserção em novos mercados.

Para este autor, a principal tarefa da prática empreendedora na sociedade e, especialmente, na economia é a de fazer coisas diferentes buscando a inovação em diversas esferas sociais (Schumpeter, 1982). A inovação, para esse pesquisador, é decorrente da capacidade empreendedora em combinar novas formas de produção, que resultam em um novo produto ou em um produto aperfeiçoado, em novas tecnologias de gestão ou na abertura de mercados anteriormente inexplorados (Schumpeter, 1982).

Desde os estudos iniciais, o empreendedor é visto como a pessoa que através da sua ação realiza novas combinações dos recursos produtivos e é fundamental para o desenvolvimento econômico. A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento de novas oportunidades, através do rompimento do uso tradicional dos recursos para produzir inovação (Schumpeter, 1982).

Dentre as perspectivas citadas por Dornelas (2001) como motivadoras do empreendedorismo, parece que todas elas podem ser transportadas para o empreendedorismo corporativo para caracterizar o seu processo, ampliando a proposta do conceito, conforme pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1

**Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo**

<b>Perspectivas</b>	<b>Natureza</b>
Criação de riqueza	Envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Está ligado a criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Relacionado a combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão a identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado a criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	É o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

**Nota.** Fonte: Dornelas (2001). (Adaptado pela autora).

Considerando estas perspectivas relacionadas à natureza do empreendedorismo, pode-se dizer que o conceito de empreendedorismo corporativo representa uma extensão do empreendedorismo tradicional, porém associado ao processo de inovação e geração de novos projetos dentro das organizações (Araújo, 1988; Antoncic & Hisrich, 2003; Emmendoerfer *et al.*, 2010).

Com o passar do tempo o termo empreendedorismo também foi associado à inovação em organizações já estabelecidas, o que é chamado de empreendedorismo corporativo ou *intraempreendedorismo* (Araújo, 1988; Schendel, 1990; Carrier, 1996; Dornelas, 2001; Antoncic & Hisrich, 2003; Davis, 2006). Considerando o empreendedorismo corporativo como uma

estratégia para inovação, a sua relevância gerencial atrai o interesse de diversos pesquisadores e empresários (Santos, 2006).

O empreendedorismo corporativo está há mais de 20 anos sendo destaque na literatura, Basso, (2004), pontua que são encontradas diferentes terminologias e abordagens para o tema, conforme Tabela 2:

Tabela 2

**Diferentes abordagens para o Empreendedorismo corporativo**

<b>Abordagens</b>	<b>Autores</b>
Empreendedorismo corporativo ou organizacional	Covin & Miles, 1999; Hornsby <i>et al.</i> , 2002; Zahra, 2005; Morris & Kuratko, 2002; Thornberry, 2003; Dornelas, 2003
Criação de empresas	Covin & Miles, 1999; Floyd & Woolridge, 1999
Gestão empresarial	Stevenson & Jarillo, 1990
Empreendedorismo interno	Vesper, 1984 citado por Basso, 2004
Empreendedorismo corporativo interno	Jones & Butler, 1992 citado por Dornelas, 2003
Intraempreendedorismo	Antonicic & Hisrich, 2001; Carrier, 1997, 2001; Kuratko <i>et al.</i> , 1990
Orientação empreendedora	Lumpkin & Dess, 2001; Thornberry, 2006; Hashimoto, 2006
Estratégia empreendedora	Hitt <i>et al.</i> , 2001; Ireland <i>et al.</i> , 2001
Renovação estratégica	Guth & Ginsberg, 1990; Stopford & Baden-Fuller, 1994,
Renovação estratégica, transformação, venturing	Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno, 1993

**Nota.** Fonte: Basso, 2004

As várias abordagens para o tema foram construídas ao longo dos últimos 20 anos, nos quais o conceito de empreendedorismo corporativo sofreu avanços e foi na década de 1990 que foram registrados um maior número de estudos empíricos que passaram a examinar os antecedentes corporativos das atividades empreendedoras (Zahra & Covin, 1995).

Fazendo uma revisão da literatura, constatamos que as pesquisas sobre empreendedorismo corporativo evoluíram em três áreas principais. A primeira área de foco é sobre o intraempreendedor individual, enfatizando principalmente suas características individuais. A segunda área de foco tem sido sobre a formação de novos empreendimentos corporativos com ênfase principal na diferenciação de novos empreendimentos e o seu ajuste com o ambiente interno da organização já existente. A terceira área de foco é sobre as especificidades da organização e o que caracteriza em tais organizações (Antonicic & Hisrich, 2003).

Em relação a esta terceira área de foco, caracterização da organização empreendedora, a maioria das pesquisas estão voltadas para fatores ou condições que possam estimular a manifestação de comportamentos empreendedores em corporações (Burgeman; 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989; Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier; 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Andreasse, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Vários autores vinculam o empreendedorismo corporativo a inovação, seja através de criação de novos negócios ou de prover um ambiente para que a inovação de produtos e serviços ocorra (Burgelman, 1983; Drucker, 1986; Hornsby *et al.*, 1993; Chie & Andreasse, 2007; Kuratko, 2009; Kuratko, 2014).

Dentre as várias definições que a literatura apresenta para o tema, dada as diversas correntes que utilizam princípios de suas áreas de interesse para construir o conceito, consideramos neste estudo a definição de Dornelas (2003):

Empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro de uma organização existente. (Dornelas, 2003)

Zahra & Covin (1995) abordam duas dimensões em sua definição do empreendedorismo corporativo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes. A segunda dimensão, renovação estratégica, é a

revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva. Sathe (1989) que também definiu o empreendedorismo corporativo como um processo de renovação organizacional.

O fato é que o ambiente competitivo impõe a necessidade de que as organizações busquem diferenciação contínua, por meio de serviços ou produtos inovadores. Neste cenário, o empreendedorismo corporativo torna-se uma estratégia de fomento à inovação e à competitividade da empresa (Sathe, 1989; Pinchot, 1989; Cooley, 1991; Zahra, 1995; Fillion, 1999; Antoncic, 2001; Dornelas, 2003; Andreassi, 2005; Adonisi, 2011; Kuratko *et al.*, 2002, 2009, 2014).

De acordo com Covin & Slevin (1991), o empreendedorismo corporativo apresenta grande impacto na performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Porém, promover o empreendedorismo corporativo tem sido um desafio para os gestores das empresas consolidadas, por isso esse processo tem merecido atenção e destaque na literatura (Antoncic, 2001; Andreassi, 2005; Vilas Boas, 2014).

Neste sentido se torna importante conhecer fatores que inibem ou favorecem o empreendedorismo corporativo bem como as ferramentas capazes de auxiliar neste processo, conforme será visto nos próximos itens.

## **2.2 Fatores que inibem e favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo**

A literatura que discute o empreendedorismo corporativo e as condições para sua emergência, contempla basicamente dois aspectos. O primeiro diz respeito às características dos indivíduos que atuam na organização e o segundo, às condições organizacionais e características do modelo de gestão que podem influenciar positiva ou negativamente ações intraempreendedoras.

A seguir, será apresentada a dimensão individual do empreendedorismo corporativo, o que significa compilar as principais características comportamentais postas na literatura da área para definir o empreendedor. E em seguida são apresentados os fatores organizacionais que favorecem ou inibem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

### ***2.2.1 Dimensão individual no Empreendedorismo Corporativo***

Pesquisas sugerem que os empreendedores corporativos possuem as mesmas características dos empreendedores que iniciam um negócio próprio, com a diferença entre eles é que o empreendedor corporativo atua dentro de organização existente (Drucker, 1986; Pinchot, 1989; Fillion, 1999, 2004; Dornelas, 2001). Por isso, estudiosos definem para o empreendedor corporativo as mesmas características dos empreendedores tradicionais (McClelland, 1987; Pinchot, 1989; Dornelas, 2003; Fillion, 2004).

Apesar da falta de consenso sobre a definição do empreendedor, muitos pesquisadores defendem que as pessoas empreendedoras possuem características especiais que as diferenciam das demais e para que o empreendedorismo ocorra é preciso que a organização tenha pessoas com características empreendedoras (Hornsby *et al.*, 1993; Drucker, 1986; Pinchot, 1989; Fillion, 1999; Timmons, 1999; Dornelas, 2003; Vale, 2008). Neste sentido, definir o empreendedorismo corporativo a partir da dimensão individual significa analisar e considerar as características pessoais e comportamentais dos funcionários da organização.

Essas características pessoais e comportamentais definem os comportamentos capazes de estimular o empreendedorismo. Pesquisas na área mostram as habilidades requeridas de uma pessoa para que seja um empreendedor de sucesso, independente da sua área de atuação e do nível hierárquico que ocupe (Burgelman, 1983; McClelland, 1987; Cooley, 1991; Hornsby *et al.*, 1993; Timmons, 1999; Fillion, 1999; Dornelas, 2003; Kuratko, 2014).

O empreendedor não nasce pronto. Ele é fruto do meio em que vive, do tipo de educação recebida, das experiências vividas. Desenvolve-se de diferentes maneiras devido ao ambiente social e cultural no qual está inserido, sendo que as condições ambientais, políticas e econômicas favorecem ou não o seu desenvolvimento (McClelland, 1987; Fillion, 1999; Timmons, 1999; Dornelas, 2003; Vale, 2008).

Alguns autores enfatizam, também, que considerando o comportamento empreendedor, enquanto uma atitude, uma forma de ser, ele passa a extrapolar o âmbito empresarial e desliza para todas as atividades humanas. Ou seja, a forma empreendedora de ser tem a ver com o estilo de vida, visão de mundo, reação diante às ambiguidades e incertezas, protagonismo, inovação,

capacidade de produzir mudanças em si mesmo e no meio ambiente e formas de buscar a auto-realização (Drucker, 1986; Dolabela, 2005).

A importância dos estudos para identificar as características e comportamento dos empreendedores é decorrente da visão de alguns estudiosos de que o comportamento empreendedor é algo que pode ser apreendido e desenvolvido. Alguns defendem que o empreendedorismo está muito mais associado a comportamento do que traços de personalidade (Drucker, 1986; McClelland, 1987; Cooley, 1991; Timmons, 1999; Fillion, 1999, Dornelas, 2003).

Por isso, para promover o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações é preciso identificar os indivíduos com potencial empreendedor e desenvolvê-los através de treinamentos (Adonisi, 2003; Davis, 2006; Kuratko, 2009).

Fillion (1999) apresenta uma compilação das características empreendedoras identificadas em pesquisas por diferentes autores. As características mais comumente atribuídas aos empreendedores são mostradas na Figura 1:

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

**Figura 1** - Características mais comuns atribuídas aos empreendedores

Fonte: Hornaday, 1982; Meredith, *et al.*, 1982; Timmons, 1978 citado por Fillion, 1999.

Também Cooley (1991) a partir da análise de vários estudiosos do empreendedorismo mapeia a presença de um conjunto de características comuns nos empreendedores, as quais são apresentadas na Figura 2:

	Akhouri & Bhattacharjee	Brockhaus	Bruce	Casson	East-West Center	Gasse	Hornaday & Abboud	Hornaday & Bunker	Indian Institute of Management	KHIC	Mc Ber	Meridith, Nelson & Neck	Miner	Pareek & Rao	Pickle	Quednao	Tay	Shapiro	Timmons
Necessidade de realização/preocupação com a qualidade	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•	
Foco interno de controle/independência	•	•			•	•	•	•	•	•	•						•	•	
Iniciativa					•	•		•	•	•	•			•	•			•	•
Autoconfiança	•				•	•		•	•	•		•		•	•			•	•
Solução de problema/ inovação				•	•	•		•	•	•		•		•		•		•	•
Propensão à tomada de risco moderado	•	•			•	•		•	•			•		•				•	•
Fixação de meta/norteado pelos resultados					•	•			•	•					•	•		•	•
Norteado pelo futuro				•	•				•			•			•	•		•	
Energia/compromisso					•	•		•	•		•			•					•
Resistência/persistência								•	•	•		•		•				•	
Necessidade/capacidade para influenciar								•	•					•	•			•	
Aceitação de limitações/vontade de aprender					•							•				•		•	•
Procura de informações					•			•	•					•					
Habilidade analítica/planejamento				•						•	•				•				
Habilidade para enxergar oportunidades										•	•	•						•	
Norteado pela eficiência					•			•		•									

**Figura 2** - Características frequentemente atribuídas ao empreendedor

Fonte: Cooley, (1991, p. 24. )

Cooley analisa as pesquisas de diferentes autores para apontar as características empreendedoras mais citadas nestes estudos. Assim, se se analisar o quadro de Cooley (1991) percebe-se que atuação norteada pela eficiência foi uma característica apontada por apenas três pesquisadores, enquanto necessidade de realização foi identificada em 15 estudos e resistência/persistência em seis.

Segundo Fillion (2001), por mais de duas décadas – de 60 até meados de 80 – o campo do empreendedorismo foi dominado pela vertente comportamentalista para análise do processo empreendedor. Fillion (2001) aponta que essa hegemonia coincidia com o progresso da ciência

do comportamento e resultava em parte dos trabalhos de David McClelland, psicólogo norte-americano e professor da *Havard University*.

McClelland (1972, 1987) descreveu o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura motivacional. As pesquisas de McClelland (1972) levaram-no a reafirmar que entre os motivos para empreender a alta necessidade de realização é o mais forte deles. Ele afirma que pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo as tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados e preferem depender da própria habilidade para obtenção de resultados. Para tanto, são requeridas características comportamentais e psicológicas, priorizadas pelo prazer no risco moderado, no desejo de reconhecimento e na iniciativa.

Para McClelland (1987), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção, nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras. Segundo os estudos desenvolvidos pelo autor, balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em se aprimorar, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja solução produza sentimento de competência pessoal (Cooley, 1991; Allemand, 2007).

Pode-se dizer que McClelland causou polêmica ao alterar suas ideias iniciais de que a necessidade de realização era decorrente da socialização primária para sua teoria de que os adultos poderiam adquirir as características do comportamento empreendedor a partir de treinamentos e inclusive desenvolveu métodos com esta finalidade, como será visto no próximo tópico (Fillion, 1999).

Porém, McClelland (1971) também recebeu críticas associadas à ambiguidade do conceito de alta necessidade de realização. Fillion (1999) afirma, por exemplo, que seus estudos não chegam a conclusões definitivas. Para os críticos, a alta necessidade de realização pode ser um

impulso que move milhares de pessoas e não somente os empreendedores, como médicos, religiosos, dentre outros.

Ainda em relação às críticas aos estudos que buscam caracterizar o empreendedor, é possível perceber que a figura desse ator tende a ser exacerbada pela literatura de negócios privilegiando, assim, uma visão romântica do empreendedor (Neto, 2003). Como o empreendedor e empreendedorismo estão no centro dos debates acadêmicos e públicos, o empreendedor foi quase transformado numa espécie de herói moderno e o termo passou praticamente a substituir o de dono de pequenos negócios (Lopes, 1999).

Essa visão romântica tende a ser construída devido à simplificação das análises e estudos dos empreendedores, desconsiderando aspectos que pudessem melhor posicioná-los nas análises econômicas e empresariais. Suas dificuldades, suas características, as limitações organizacionais que acabam por ser impeditivos para o seu desenvolvimento tendem a ser subvalorizadas (ou desvalorizadas), prevalecendo a ênfase nas suas características individuais, que o apontam como um tipo especial de pessoa (Neto, 2003).

Independente das críticas aos estudos que enfatizam características empreendedoras, a pesquisa de McClelland (1987) continua sendo considerada a mais ampla e rigorosa pesquisa empírica para identificar as características de empreendedores de sucesso em países em desenvolvimento (Cooley, 1991). Além disso, depois dos estudos de McClelland (1987), vários autores passaram a realizar investigações no sentido de conhecer, ressaltar e analisar as características comportamentais do empreendedor. Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por 20 anos, até o início dos anos 80 buscando definir quem eram os empreendedores e suas características. E embora não tenham conseguido definir comportamentos homogêneos para explicar e definir o empreendedor os estudos desta área, principalmente de McClelland (1971), serviram de base para que estudiosos buscassem outras vertentes de análises para a compreensão das características do empreendedor (Fillion, 1999).

Contudo, apesar de mais de 20 anos de estudos desenvolvidos na área até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico e comportamental absolutamente científico e único para o empreendedor (Fillion, 1993, 1999, 2000, 2004). Entretanto, muitos pesquisadores concordam que as pessoas empreendedoras têm características especiais, que as diferem das demais (Gartner, 1988; Fillion, 1999; Dornelas, 2003).

Neste contexto, as empresas estabelecidas que pretendem utilizar a inovação como um meio de perseguir oportunidades empresarias, estão encorajando seus funcionários a exercitarem sua autonomia e criatividade e abandonando sistemas hierárquicos rígidos que impedem a manifestação de comportamentos e atitudes empreendedoras (Ireland *et al.*, 2006).

Naturalmente, a orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores da organização, mas, na medida em que o empreendedorismo é oriundo de ações dos indivíduos torna-se relevante investigar os aspectos individuais destes comportamentos (Santos, 2006).

Peter Drucker (1993), na identificação do perfil de um empreendedor corporativo, apresenta três traços importantes: criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal. Pinchot (1985) define o empreendedor corporativo como uma pessoa que tem o espírito empreendedor, mas ao invés de montar o seu negócio próprio usa, para viabilizar suas ideias, a estrutura da empresa onde trabalha.

Para Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do empreendedor corporativo pode ser entendida considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada concretamente, assim como está em sua mente. São sonhadores que realizam e assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

Embora exista uma crença amplamente crescente na necessidade e no valor inerente as ações empreendedoras por parte das organizações estabelecidas (Morris *et al.*, 2008) ainda precisamos entender como ocorrem iniciativas empreendedoras em um ambiente organizacional. Dentre as questões que se colocam com este intuito, uma delas é como distinguir o empreendedor entre seus semelhantes. E apesar do crescente reconhecimento do empreendedorismo corporativo como vantagem competitiva (Davis, 2006; Kuratko *et al.*, 1990; Timmons, 1999; Fillion; 2004; Kuratko, 2014) muitas organizações que desejam promover o intraempreendedorismo não conseguem avaliar as características empreendedoras de seus funcionários, até mesmo considerá-las nos processos de seleção, perdendo a oportunidade de capacitá-los e desenvolvê-los.

Por isso, a análise das características individuais representa apenas uma parte dos fatores necessários para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações. Uma questão que se coloca é como motivar todos os níveis da organização na adoção de práticas empreendedoras e não somente os níveis mais elevados (Hornsby *et al.*, 2009). Para isso também se deve avaliar as condições organizacionais que podem permitir ou impedir a manifestação do comportamento empreendedor como será visto no próximo tópico (Adonisi, 2003; Davis, 2006; Kuratko, 2009).

### ***2.2.1 Dimensão organizacional no empreendedorismo corporativo***

O empreendedorismo corporativo é um processo que não está restrito às ações dos indivíduos, pois envolve também as características organizacionais como normas e culturas (Hornsby *et al.*, 1993).

A integração entre características pessoais e fatores organizacionais adequados são considerados propícios à criatividade e a inovação. São esforços empreendedores no domínio de organizações já estabelecidas, que podem vir a alterar as estruturas de seus recursos para a criação de novos negócios, atividades e orientações inovadoras, tais como o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, serviços, mercados, técnicas administrativas, tecnologias, estratégias e posturas competitivas (Burgeman, 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989; Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier, 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Antoncic, 2007; Andreasse, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Não existe um consenso na literatura sobre quais fatores organizacionais são essenciais para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (Davis, 2006). Porém, estudos realizados por diversos autores apresentam pelo menos um dos três fatores (individuais, organizacionais e ambientais) como sendo responsável pelo desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (Adonisi, 2003; Hornsby *et al.*, 1993; Kuratko *et al.*, 1990, 1992, 1999, 2009, 2014).

Em relação aos fatores ambientais, o ambiente externo influencia significativamente as organizações, principalmente, devido a grande competitividade nos dias atuais. Apesar de não poderem controlar todos os eventos externos, as organizações têm que se adaptarem rapidamente às mudanças para se manterem competitivas (Covin & Slevin, 1989; Davis, 2006; Kuratko, 2009). Desta forma as organizações se veem obrigadas a buscarem novos caminhos, gerando iniciativas empreendedoras dentro das organizações (Hornsby *et al.*, 1993; Kuratko, 2009).

Porém, com o passar dos anos, algumas organizações parecem perder o espírito empreendedor que impulsionou o crescimento do negócio e alguns obstáculos aparecem tornando a estrutura mais burocrática, cada vez mais inflexível o que acaba sendo impedimento para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (Drucker, 1986; Diangelo, 1987; Pinchot, 1989; Kuratko *et al.*, 1990; Brazeal; 2004; Dornelas, 2001).

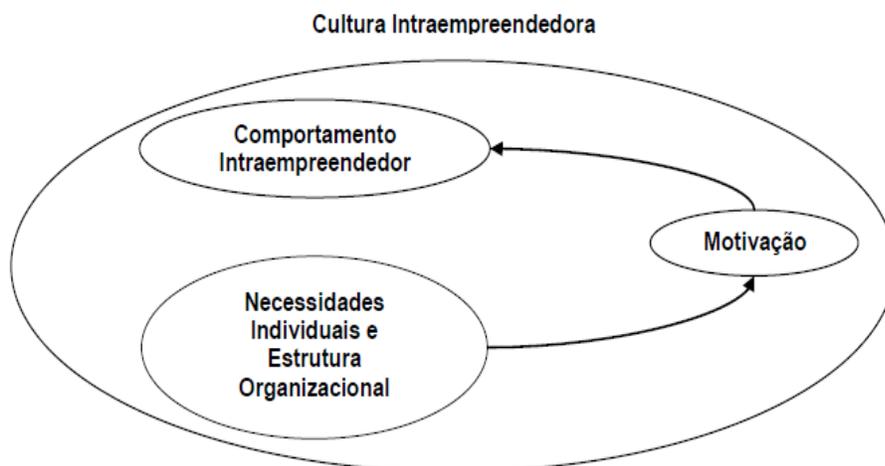
Nas discussões sobre as iniciativas empreendedoras nas organizações, aponta-se a estrutura burocrática e o conservadorismo das grandes organizações, como impedimentos sérios ao intraempreendedorismo (Drucker, 1986).

Outro agravante é que se as pessoas percebem que não existe apoio e estímulo para desenvolvimento de ações empreendedoras no ambiente interno da organização provavelmente o empreendedorismo corporativo não irá acontecer (Kuratko *et al.*, 2009). O espírito empreendedor presente na cultura da organização deve influenciar os funcionários em sua orientação e isto deverá ter um impacto positivo no seu desempenho. Porém, para que isto ocorra, é preciso que a orientação empreendedora esteja presente na visão e missão da empresa e em suas estratégias, objetivos e estruturas, modificando a dinâmica dos processos internos e influenciando de forma pró-ativa a cultura organizacional (Morris & Kuratko, 2008).

Por isso, a avaliação do ambiente organizacional passou a ser visto como um importante elemento para permitir o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (Hornsby, Holt & Kuratko, 2008; Kuratko, 2014). Isto tem levado estudiosos a examinarem os fatores internos da organização que podem favorecer ou inibir o desenvolvimento de ações intraempreendedoras (Kuratko *et al.*, 1990, 2014). Caso a empresa queira ser reconhecida por sua atuação empreendedora, não basta que ela tenha bons profissionais, é necessário que crie um contexto no qual estas pessoas possam propor novos projetos, inovar, ser capazes de solucionar problemas de maneira autônoma (Hornsby *et al.*, 1992; Tanure, 2004; Andreassi, 2005; Kuratko, 2014).

A cultura intraempreendedora depende de motivação dos funcionários que devem estar realmente comprometidos com a missão e valores da organização. Esta motivação baseia-se na satisfação das necessidades individuais e a criação de uma estrutura organizacional direcionada para o fomento do empreendedorismo e da inovação (Fumagalli, 2013) A inovação é um conceito diretamente ligado ao empreendedorismo corporativo (Dornelas, 2003), porém o grau de inovação depende dos objetivos organizacionais e dos seus valores (Morris & Kuratko, 2008). Um ciclo, conforme demonstrado na Figura 3, que passa a operar continuamente (Fumagalli *et al.*, 2013).

O modelo conceitual de Fumagalli *et al.* (2013) para explicar o desenvolvimento da cultura intraempreendedora prevê a conjunção de necessidades individuais e estrutura organizacional, o que geraria motivação para a adoção de um comportamento intraempreendedor.



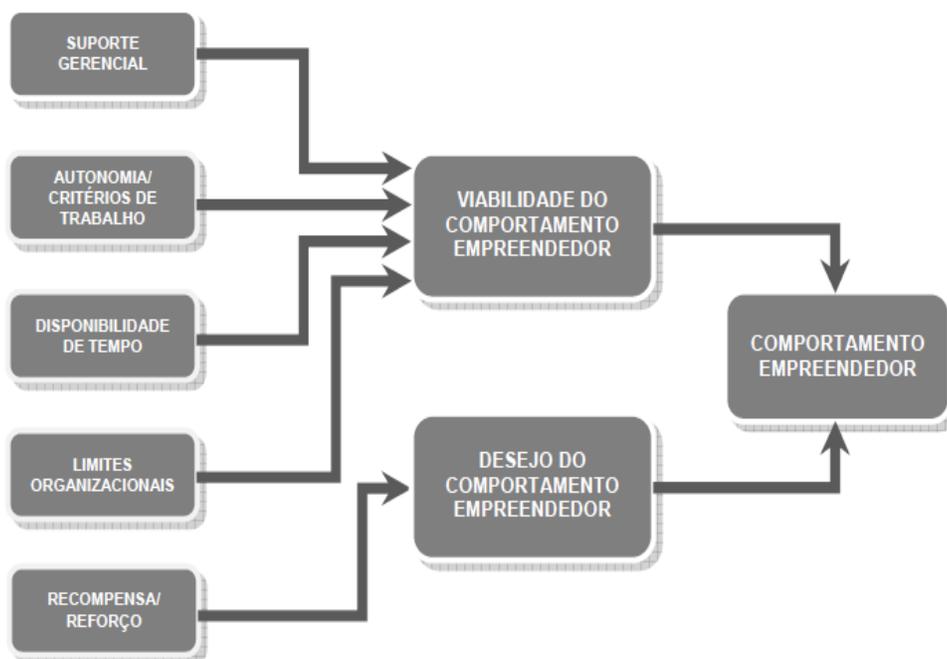
**Figura 3 - Modelo conceitual da cultura intraempreendedora**  
Fonte: Fumagalli *et al.* (2013).

Para transformar uma cultura burocrática em uma cultura intraempreendedora é necessário adotar valores gerenciais que incentivem o empreendedorismo. Valores que incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas ideias. O suporte dos dirigentes é fundamental e eles devem dar o exemplo demonstrando e promovendo enfaticamente o intraempreendedorismo de maneira comprometida. Há que se oferecer também tempo livre para os empregados se debruçarem em novas ideias e buscar integrar seus valores pessoais com os valores da organização (Fumagalli *et al.*, 2013).

Kuratko *et al.* (2005) mostraram que empresas que fomentam ações de empreendedorismo corporativo conseguem identificar e viabilizar a exploração de novas oportunidades de inovações. No entanto, autores como Andreassi (2005) e Santos (2006) alertam que, a adoção de uma postura empreendedora em determinada organização pode questionar e interferir na estrutura de poder, no *status quo*, na zona de conforto das pessoas e, por isso, é às vezes alvo de intensa resistência. Em virtude disso, se almeja estimular seu nível de empreendedorismo interno a empresa deve estar atenta a fatores organizacionais que afetam diretamente o seu ambiente (Andreassi, 2005; Santos, 2006).

Hornsby *et al.* (1992) sugerem que o sucesso do empreendedorismo corporativo é decorrente da interação entre características dos indivíduos e as condições da organização. Essa interação entre as características individuais e organizacionais e alguns eventos catalisadores ou precipitadores são determinantes para a decisão de atuar de forma intraempreendedora

A Figura 4 apresenta um esquema de como os fatores organizacionais, interagem na promoção do comportamento dos empreendedores elaborado por Brazeal (2004).



**Figura 4** - Avaliação dos comportamentos empreendedores através do modelo CEAI  
Fonte: Brazeal (2004).

A viabilidade do comportamento empreendedor depende de quatro fatores: suporte gerencial; da autonomia e dos critérios do trabalho; da disponibilidade de tempo e dos limites organizacionais. Estes fatores atuando juntos permitem que iniciativas empreendedoras ocorram. O desejo do comportamento empreendedor é despertado nos funcionários através da recompensa/reforço que o funcionário recebe ao ter iniciativas/comportamentos empreendedores (Brazeal, 2004).

Para que ocorram ações de caráter empreendedor em organizações consolidadas, é necessário que haja uma relação positiva entre comportamentos empreendedores dos funcionários e condições organizacionais propícias para a manifestação deste tipo de atuação. Adicionalmente, muitas vezes isso é impulsionado por eventos externos ou internos que obrigam a organização a rever seu modelo de gestão e sua forma de atuar no mercado. O fato é que muitas vezes organizações mais antigas, bem estabelecidas, que operam com estruturas pesadas, não têm a agilidade necessária para comportar ações empreendedoras (Brazeal, 2004).

Atenção às características organizacionais, tais como sistemas de incentivos para inovações, estruturas organizacionais dedicadas a novas ideias de produtos e suporte gerencial e recursos são amplamente reconhecidos na literatura de empreendedorismo corporativo como antecedentes importantes de comportamentos empreendedores (Sathe, 1985; Covin & Slevin, 1991; Kuratko *et al.*, 1990).

O investimento por parte das organizações em desenvolvimento do empreendedorismo corporativo também é considerado como uma forma de reter talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente (Brazeal, 2004; Hashimoto, 2006). Na visão de Hashimoto (2006), ao incentivar o empreendedorismo corporativo, as empresas estariam aproveitando o melhor dos dois mundos: canalizar o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de estrutura para os empreendedores tocarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Estudos realizados por Kuratko *et al.* (1990); Hornsby *et al.* e Kuratko, (1992) identificaram fatores internos nas organizações (suporte gerencial, clareza de papéis, recompensa/reforço, disponibilidade de tempo e autonomia/critérios de trabalho) que favorecem iniciativas empreendedoras (Hornsby *et al.*, 1999). Castro (2011), em seu modelo de avaliação dos fatores internos da organização responsáveis pelo desenvolvimento do empreendedorismo

corporativo, utiliza o instrumento desenvolvido por estes autores, aprimorado por Cates (2007), devido à consistência e validação estatística apresentada pelo estudo desenvolvido pelos autores Kuratko *et al.*,(1990); Hornsby *et al.*, (1992), como será visto no próximo item.

### **2.3 Ferramentas de avaliação dos fatores de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo**

Após ampla pesquisa na literatura, não encontramos nenhum trabalho científico ou pesquisa empírica consistente e validada, desenvolvido para avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo que avaliasse características individuais e fatores organizacionais simultaneamente (Araújo; 1988; Barringer, 1999; Adonisi, 2003; Antonicic; 2003; Dess; 2003; Cates, 2007; Davis, 2006; Dornelas, 2001; Castro; 2011; Kuratko, 1990; Kuratko, 2001; Kuratko, 2004, Kuratko, 2009; Adonisi, 2011; Kuratko *et al.*, 2014; Cooley, 1991), além de Castro (2011).

Neste estudo, conforme já mencionado, foi usado o modelo de avaliação de antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011), que se destaca por ser uma ferramenta inovadora que avalia simultaneamente características individuais e fatores organizacionais através de dois instrumentos, o teste CCE – Características do Comportamento Empreendedor e CEAI - *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (aprimorado), conforme será detalhado nos sub itens 2.3.1 e 2.3.2.

Após concluir a verificação da validade e confiabilidade dos instrumentos CCE e CEAI (aprimorado), Castro (2011) desenvolveu um trabalho para constatar as possíveis correlações entre a presença dos fatores organizacionais (CEAI aprimorado) e as características empreendedoras individuais (CCE). Esta correlação permitiu avaliar em que medida os fatores organizacionais e características individuais são capazes de influenciar o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (McClelland, 1987; Cooley, 1991; Kuratko *et al.*, 1990; Hornsby *et al.*, 1999, Hornsby *et al.*, 2002; Brazeal, 2004, Davis, 2006; Cates, 2007; Hornsby *et al.*, 2008; Adonisi, 2011; Kuratko *et al.*, 2014).

O modelo de diagnóstico dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, proposto por Castro (2011) contribuiu para gerar mais conhecimento para a literatura específica sobre o

tema e permitiu a aplicação prática no mundo organizacional para fomentar ações mais efetivas para desenvolver o empreendedorismo corporativo, conforme será apresentado no tópico a seguir.

### ***2.3.1 O instrumento de avaliação das características individuais***

É crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociais que movem o empreendedor bem sucedido. Conforme já citado, dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se McClelland (1987), psicólogo norte-americano e professor da *Havard University*, por pesquisas e estudos realizados, que descreveu o empreendedor fundamentalmente por sua estrutura emocional (Neto, 2003), além de identificar uma dezena de características de comportamento empreendedor comuns às pessoas (McClelland, 1971, 1987).

No modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011), o instrumento de avaliação das características individuais partiu do instrumento desenvolvido por McClelland (1987) e adaptado por Cooley (1991). Cabe destacar que o instrumento desenvolvido por McClelland (1987) foi o único instrumento de avaliação destas características individuais encontrado na literatura (Cooley, 1991; Castro, 2011).

McClelland (1971) realizou um levantamento de dados históricos relacionados aos períodos de desenvolvimento econômico e social e constatou que o desenvolvimento econômico dos países ao longo da história não se restringiu às condições favoráveis do ambiente (recursos naturais privilegiados, oportunidades próprias para o comércio e abertura de novos mercados), mas sim devido aos valores e motivos humanos que possibilitaram aos homens identificar e explorar novas oportunidades. As pesquisas de McClelland levaram-no a afirmar categoricamente que dentre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o mais forte deles (Oliveira, 2003).

Com isso, McClelland (1971) enfatizou a importância do aspecto motivacional para o empreendedor. As pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados e acreditam na própria habilidade para obtenção de resultados. Em seus estudos, ele mostra que o comportamento empreendedor é impulsionado pela necessidade de realização pessoal que leva a uma tendência clara para tornar-se um

empreendedor. McClelland (1971) também sugere que, independentemente de variações na economia, empreendedores com alta motivação quase sempre encontram maneiras para maximizar o desempenho econômico (Oliveira, 2003).

Outro estudo de destaque de McClelland foi realizado nos anos de 1982 e 1984 com suporte da USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos) junto a empresários de três países: Índia, Malawi e Equador, que identificou as características chaves para o sucesso do Empreendedorismo (McClelland, 1987).

O objetivo principal era incentivar o desenvolvimento da pequena empresa nos países em desenvolvimento. Esta pesquisa foi reconhecida pela Fundação Nacional de Ciências dos EUA como um dos únicos estudos capazes de prover uma base empírica para determinar os comportamentos específicos associados aos empreendedores de sucesso (Cooley, 1991). Esta pesquisa baseava-se na aplicação da metodologia de análise de competências do trabalho – *job competence analysis* – na qual dois grupos são analisados procurando identificar quais características levam um grupo a ter um desempenho superior ao outro (McClelland, 1987; Lopes, 1999).

Com este estudo, McClelland (1987) tinha o objetivo de codificar de forma mais objetiva possível às várias competências empreendedoras de tal forma que os códigos eram as próprias descrições dos pensamentos e atos que exemplificavam a competência (McClelland, 1987).

De acordo com os estudos do psicólogo David McClelland (1972, 1987) uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza com certa frequência e certa intensidade as CCEs (Características Comportamentais Empreendedoras). São identificadas como sendo as características do comportamento empreendedor: busca de oportunidades e iniciativas; a persistência; comprometimento; exigência 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 (McClelland, 1987; Cooley, 1991). Os comportamentos para cada uma das dez CCE's elaborados por McClelland complementados por Cooley (1991) podem ser visualizados na Figura 5:

CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTOS
ESTABELECIMENTO DE METAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece objetivos desafiantes e que têm significado pessoal</li> <li>• Define metas de longo prazo específicas</li> <li>• Estabelece metas de curto prazo mensuráveis</li> </ul>
CORRER RISCOS MODERADOS (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia alternativas e calcula os riscos</li> <li>• Age para reduzir riscos ou controlar resultados</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos, moderados</li> </ul>
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias</li> <li>• Atua para expandir o negócio a novos mercados, produtos ou serviços</li> <li>• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter conhecimento, financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho...</li> </ul>
BUSCA DE INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou proporcionar um serviço</li> <li>• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial</li> </ul>
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato</li> <li>• Age para exceder padrões de excelência</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda os padrões de qualidade combinado</li> </ul>
PERSISTÊNCIA (PER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo significativo</li> <li>• Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo</li> <li>• Faz um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar uma tarefa</li> </ul>
COMPROMETIMENTO (COM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz aquilo que é necessário e não apenas o que lhe foi solicitado, ou que está sob sua responsabilidade</li> <li>• Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa</li> <li>• Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a fidelidade acima do lucro a curto prazo</li> </ul>
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO (PMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo objetivos de grande porte em subtarefas com prazos definidos</li> <li>• Constantemente monitora e revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos ou mudanças circunstanciais</li> <li>• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões</li> </ul>
PERSUAÇÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros</li> <li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos</li> <li>• Age para manter e ampliar sua rede de contatos</li> </ul>
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles dos outros</li> <li>• Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores</li> <li>• Expressa confiança na sua capacidade de realizar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio</li> </ul>

**Figura 5** - Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland *et al.* (1987) revisadas e complementadas por Cooley, 1991.

Fonte: Castro, 2011.

Após a identificação destas características elas foram melhor organizadas e agrupadas por Cooley (1991) e representam o fio condutor de muitas sessões de treinamento e capacitação para a formação de empreendedores em várias metodologias (Neto, 2003).

Cooley (1991) desenvolveu um modelo de competências para ser aplicado no “Seminário para Fundadores de Empresas do Programa EMPRETEC”. Para este seminário, Colley (1991) reagrupou os comportamentos definidos por McClelland (1987) em três blocos: Conjunto de Realização; Conjunto de Planejamento e Conjunto de Poder. Cada conjunto tem suas particularidades que devem ser observadas:

- a) Conjunto de Realização: enfoca a aceitação, habilidade e tendência do participante em tomar a iniciativa e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade. Inclui as seguintes características: “Busca de oportunidades e iniciativas; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Persistência; Comprometimento.”
- b) Conjunto de planejamento: desenhado para reforçar as características associadas ao planejamento e gestão do empreendimento. Inclui as características “Busca de Informação; Estabelecimento de Metas; Planejamento e Monitoramento sistemático”.
- c) Conjunto de Poder: enfoca a melhora da capacidade dos participantes para influir ao seu favor sobre resultados de obter a cooperação necessária, otimizar o uso de redes pessoais e utilizar melhor as estratégias de influência e negociação. Inclui as características “Persuasão e Rede de Contatos”; “Independência e Auto Confiança”.

O EMPRETEC é um programa de treinamento com enfoque comportamental da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) que oferece treinamento para desenvolvimento das competências empreendedoras em vários países.

O programa foi implantado no Brasil desde o início dos anos 1990, coordenado logo a seguir pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e está presente atualmente na maior parte do país. Este treinamento corresponde a um modelo comportamental com foco operacionalmente para promoção de empreendedores e tem como diferencial ser um dos poucos programas de treinamento documentado em termos de suas premissas, métodos e resultados (Cooley, 1991).

Estudo realizado por Lopes (1999), com 64 egressos do EMPRETEC, realizado na área da Grande São Paulo, comprovou, após 6 a 7 meses após o treinamento, o aumento do nível geral das competências empreendedoras nos participantes.

No Brasil, o EMPRETEC já capacitou cerca de 190 mil pessoas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano, o EMPRETEC capacita em torno de 10 mil participantes (SEBRAE, 2014).

Segundo relatório de pesquisa do SEBRAE (2014), os empreendedores que fizeram EMPRETEC registraram um acréscimo de R\$ 24,6 mil por mês no faturamento de suas empresas. Mais de 90% dos entrevistados confirmaram o aumento dos lucros após a conclusão do seminário e que aplicaram imediatamente mudanças em seus produtos e serviços com base nos conhecimentos adquiridos (SEBRAE, 2014).

O EMPRETEC pode proporcionar aos seus participantes a melhoria no seu desempenho empresarial, maior segurança na tomada de decisões, a ampliação da visão de oportunidades, dentre outros ganhos, aumentando assim as chances de sucesso empresarial (SEBRAE, 2014).

Os resultados obtidos nas pesquisas de McClelland (1971; 1987) representam uma das principais referências sobre a abordagem dos comportamentos empreendedores. As suas pesquisas inspiraram uma onda de estudos na mesma linha até os dias atuais. Apesar de sua tese não ter permanecido incontestada e estudos recentes colocar mais ênfase em variáveis culturais e sua influência sobre o empreendedorismo, McClelland continua sendo o principal ponto de referência para a abordagem comportamental do empreendedor (UNCTAD, 2004). Seu trabalho influenciou três gerações de especialistas em organizações e comportamentos. No Brasil, várias pesquisas foram realizadas procurando identificar se os métodos utilizados por McClelland poderiam ser utilizados na nossa realidade nacional, com destaque os estudos realizados pelo Sebrae (SEBRAE, 2009).

Castro (2011) utilizou o conjunto de características e comportamentos individuais identificadas em empreendedores bem sucedidos desenvolvidos por McClelland (1987), revisados e complementados por Cooley (1991), para desenvolver o instrumento de avaliação das características individuais usado em seu modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo por considerar, conforme apontado na seção anterior, que os

intraempreendedores apresentam as mesmas características dos empreendedores tradicionais, o que parece inclusive ser um consenso entre os estudiosos do tema (Drucker, 1986; Pinchot; 1989; Fillion, 1999; Timmons, 1999; Dornelas, 2001; Vale, 2008).

O autor propôs algumas alterações, com base em sua experiência profissional, de mais de 16 anos aplicando o teste utilizado no EMPRETEC, tal como renomear a CCE *correr riscos calculados* para *correr riscos moderados*. A CCE exigência de qualidade e eficiência teve a denominação alterada para *agir de maneira para exceder padrões de excelência*. Na CCE *comprometimento* o comportamento *assume a responsabilidade pelos problemas na execução de um trabalho* para faz aquilo que é necessário e não apenas o que foi solicitado, ou é sua responsabilidade (Castro, 2011).

Além das dez características do comportamento empreendedor identificadas por McClelland *et al.* (1987), revisadas e complementadas por Cooley (1991) e ajustadas por Castro (2011) o instrumento avalia também a característica de *locus de controle interno*. O autor fez esta inclusão em virtude de ter identificado que esta característica – locus de controle interno - é uma das mais presentes nos estudos de comportamento empreendedor conforme levantamento realizado por Cooley (1991).

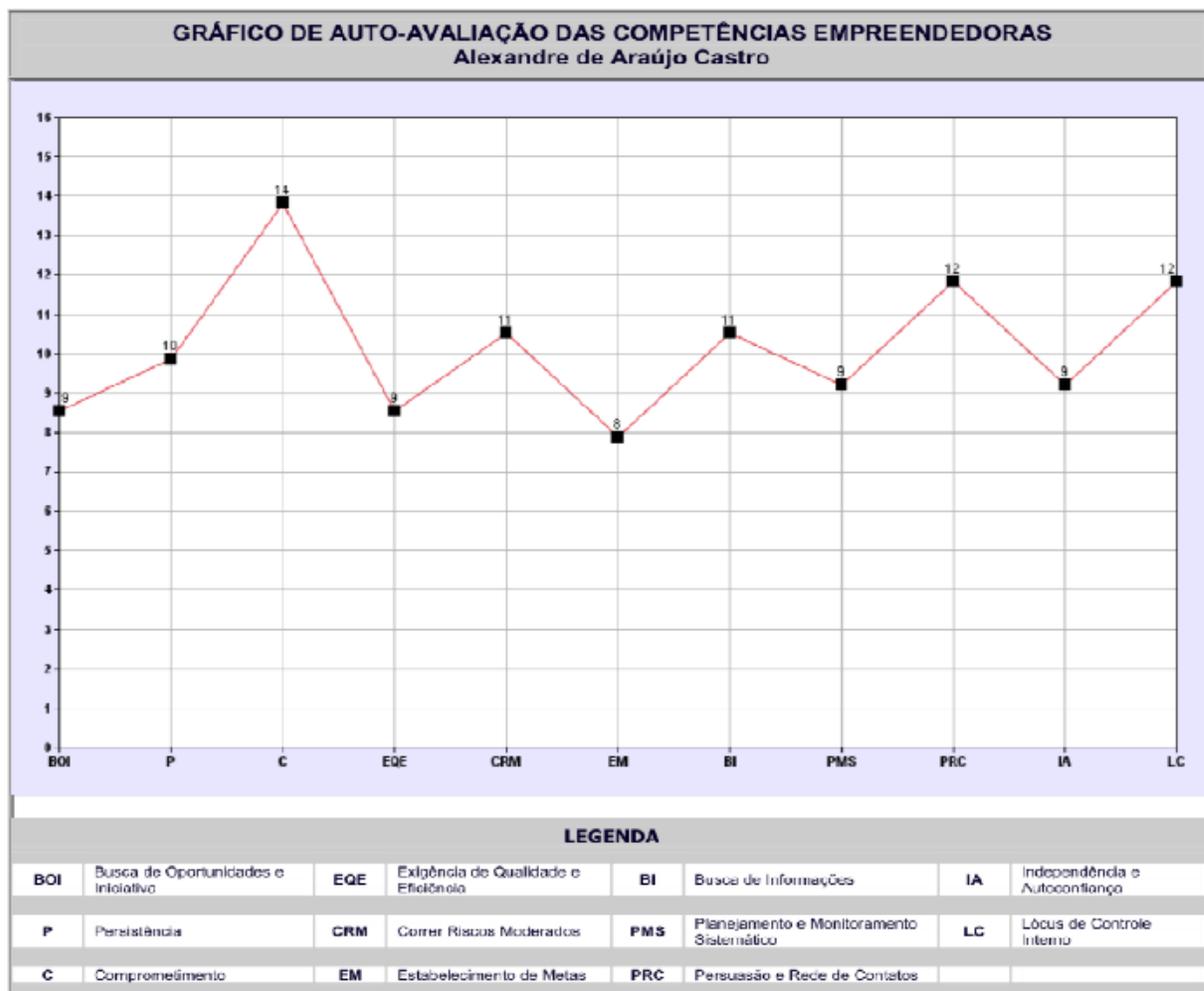
Um consistente trabalho estatístico foi realizado para garantir a confiabilidade e consistência do instrumento. O autor do modelo avaliou as perguntas que mediam os comportamentos e constatou que muitas delas não estavam adequadas para medir objetivamente os constructos. Assim, com o auxílio da ABG Consultoria verificou a validade e confiabilidade do teste de CCE usado por ele no programa *Global Leaders*, analisou estatisticamente os dados que já havia coletado em seus trabalhos anteriores, desde 2006, em mais de 548 gestores participantes de treinamento composto de 11 organizações, e assim verificou as possíveis correlações das características individuais (Castro, 2011).

O resultado das análises de dimensionalidade e validade dos constructos sugeriu a retirada de questões do teste original, reduzindo o número de itens e respeitando o princípio da parcimônia tornando o teste menos cansativo, aumentando a qualidade e eficiência da medição realizada pelo instrumento (Castro, 2011).

O novo instrumento para avaliação das características individuais é formado por 63 afirmativas ao invés das 105 do teste original. São 11 constructos, ou seja, 11 escalas múltiplas que são formadas por diversas perguntas individuais em uma única medida.

Para cada afirmativa, o respondente faz uma auto avaliação, utilizando uma escala *Likert* de 5 respostas possíveis: Nunca, Raras Vezes, Algumas Vezes, Usualmente e Sempre. A pontuação referente à intensidade de cada característica de comportamento é gerada através de algoritmos que atenuam possíveis distorções causadas por respostas tendenciosas. Após realização do teste, aplicado através de um *survey* eletrônico é gerado um perfil gráfico destes comportamentos, conforme Figura 6. O instrumento na íntegra compõe o Anexo A.

As médias geradas para cada comportamento permitem avaliar as características mais presentes e aquelas que necessitam ser desenvolvidas.



**Figura 6** - Perfil Eletrônico gerado pelo teste utilizado no programa *Global Leaders*, para autoavaliação dos comportamentos empreendedores

Fonte: Castro (2011)

O gráfico apresentado na Figura 6 é um exemplo do resultado do teste aplicado no programa *Global Leaders*, desenvolvido por Castro (2011). Analisando este gráfico podemos identificar a média de cada constructo (competências empreendedoras) e a partir daí traçar um perfil dos funcionários da organização. Percebe-se que a característica predominante é o Comprometimento (COM), que obteve a maior média, 14, e a característica menos presente é a Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), média 3. Este resultado também pode ser apresentado de forma individual para autoavaliação dos funcionários. A partir desta avaliação, a organização poderá estabelecer treinamentos para desenvolvimento das habilidades que considera

mais importantes para favorecer o empreendedorismo corporativo (McClelland, 1987; Fillion, 1999; Timomns, 1999).

Porém, esta avaliação das características empreendedoras dos indivíduos deve ser feita em conjunto com a avaliação do ambiente organizacional que é responsável pela manifestação de iniciativas empreendedoras (Brazeal, 2004; Hornsby, Holt & Kuratko, 2008; Kuratko, 2014).

### ***2.3.2 O instrumento de avaliação das características organizacionais***

As organizações que querem promover o empreendedorismo corporativo devem analisar os fatores organizacionais internos que podem ser usados para desenvolvê-lo (Kuratko *et al.*, 1990; Hornsby *et al.*, 1999, Hornsby *et al.*, 2002; Brazeal, 2004; Davis, 2006; Cates, 2007; Hornsby *et al.*, 2008; Adonisi, 2011; Kuratko *et al.*, 2014).

No modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011) a ferramenta utilizada para avaliação dos fatores organizacionais internos que favorecem iniciativas empreendedoras é o teste CEAI revisado por Cates (2007). Este instrumento foi criado a partir de pesquisas empíricas desenvolvidas por Kuratko e seus colegas Hornsby, Montagno e Zahra (2002) e refinado por Cates (2007).

Os autores Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram um consistente levantamento da literatura no qual identificaram vários estudos que apontavam fatores organizacionais que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Dos fatores encontrados, cinco se destacaram porque estavam presentes de maneira consistente na grande maioria das pesquisas, conforme pode ser visualizado na Figura 7:

FATOR	CITAÇÕES EM PESQUISA
USO APROPRIADO DE RECOMPENSAS	Fry, 1987; Sathe, 1985; Block & Ornat, 1987; Scanlan, 1981; Souder, 1981; Kanter, 1985.
SUPOORTE GERENCIAL	Hisrich & Peters, 1986; Sykes, 1986; Souder, 1981; Sykes & Block, 1989; MacMillan, Block & Narasimha, 1986; Quinn, 1985; Damanpour, 1991.
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Sathe, 1985; Von Hippel, 1977; Souder, 1981; Sykes, 1986; Hisrich & Peters, 1986; Katz & Gartner, 1988; Kanter, 1985; Sykes & Block, 1989; Damanpour, 1991.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Souder, 1981; Sathe, 1985; Hisrich & Peters, 1986; Sykes, 1986; Burgelman, 1983; Schuler, 1986; Bird, 1988; Sykes & Block, 1989; Damanpour, 1991.
TOMADA DE RISCOS	MacMillan, Block & Narasimha, 1986; Sathe, 1985; Sykes, 1986; Burgelman, 1983; Quinn, 1985; Kanter, 1985; Bird, 1988; Sykes & Block, 1989.

**Figura 7** - Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Hornsby *et al.*, 1999

Um dos fatores listados, o *uso apropriado de recompensas*, de acordo com os autores para ser eficaz deve considerar as metas, acompanhamento de desempenho, ênfase na responsabilidade individual e recompensas baseada em resultados. O outro fator é o *suporte gerencial* que se refere à disposição dos gestores em apoiar os projetos empreendedores.

O terceiro fator é a *disponibilidade de recursos* no qual os autores defendem a importância da percepção pelos funcionários da disponibilidade de recursos para as suas ações empreendedoras. O quarto elemento diz respeito a *estrutura organizacional* que sempre aparece como um fator essencial para facilitar ou dificultar o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Por último, é apontado a *tomada de riscos* relacionado a disposição dos funcionários em assumir riscos e a tolerância dos gestores em relação aos erros decorrentes destas ações (Kuratko *et al.*, 1990).

No entanto, a maioria dos estudos identificados pelos autores apresentava um modelo conceitual partindo de um estudo de caso único, muitas vezes fazendo avaliações generalizadas e como pouca ou nenhuma validação científica. (Kuratko *et al.*, 1990). Por isso, os autores com base nos levantamentos bibliográficos realizados desenvolveram um instrumento inicial de medição das condições de ambiente e cultura nas organizações denominado *Intrapreneurial*

*Assessment Instrument (IAI)* para testar nas organizações a presença dos cinco elementos citados (i) o uso apropriado de recompensas; ii) suporte gerencial; iii) disponibilidade de recursos; iv) estrutura organizacional e v) tomada de risco e testar em que medida eles contribuíram para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

O objetivo era desenvolver um modelo que, do ponto de vista teórico, fosse capaz de estabelecer elementos para avaliar e desenvolver o ambiente organizacional, mas que também tivesse aplicação prática, ou seja, que permitisse as organizações adotarem medidas eficazes de desenvolvimento do intraempreendedorismo (Kuratko *et al.*, 1990). Com este objetivo, o teste empírico destes fatores foi realizado dentro de um programa de treinamento em intraempreendedorismo envolvendo 111 gerentes de nível médio e supervisão e 25 altos dirigentes pertencentes as 500 empresas da revista *Fortune* da região Meio-Oeste dos EUA. O questionário *Intrapreneurship Assessment Instrument (IAI)* de 28 itens em escala *Likert* foi aplicado a este grupo de participantes. Este estudo exploratório realizado por Kuratko; Montagno; Hornsby, (1990) consolidou a existência de um subjacente conjunto de fatores do ambiente interno que podem ser considerados antecedentes para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Os resultados do estudo fatorial mostraram uma redução de 5 para 3 principais fatores intervenientes: suporte gerencial; estrutura organizacional e disponibilidade de tempo, excluindo assim tomada de riscos e uso apropriado de recompensas. Os três mais evidentes foram agrupados e consideradas as principais características organizacionais que promovem o empreendedorismo corporativo (Kuratko *et al.*, 1990).

Os três fatores apontados (suporte gerencial; estrutura organizacional e disponibilidade de tempo) forneceram uma descrição preliminar das condições necessárias para promover o empreendedorismo corporativo (Kuratko *et al.*, 1990).

Avanços posteriores foram realizados para replicar, ampliar e avançar a compreensão dos fatores mais relevantes. Estes estudos também tiveram importância para evidenciar o papel da alta e média gerência, tidas como cruciais para o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (Hornsby *et al.*, 2002). Esses autores avançaram a pesquisa original utilizando a versão revisada do IAI, chamada *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)*, aplicando o teste em uma ampla quantidade de gerentes e supervisores

identificando novamente cinco fatores que são percebidos pelos indivíduos como motivadores das ações empreendedoras, conforme a seguir:

- a) suporte gerencial ao intraempreendedorismo: refere-se à percepção de como a alta gerência apoia, facilita e promove o comportamento empreendedor;
- b) critérios do trabalho: refere-se à percepção de como a organização tolera falhas, permite a tomada de decisão, concede autonomia, além da delegação de autoridade e responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos;
- c) recompensas e reforços: envolve a percepção dos sistemas de recompensas (como reconhecimento, promoções, bônus) que a organização utiliza, baseados no sucesso de ações empreendedoras;
- d) disponibilidade de tempo: refere à possibilidade de utilização de um tempo livre para tarefas, além das responsabilidades e papéis inerentes à função do indivíduo;
- e) limites organizacionais: envolve a percepção do fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, e entre os departamentos e divisões da organização.

Hornsby *et al.* (2002) neste trabalho de aprimoramento do CEAI elaboraram cinco constructos, cada um composto de seus respectivos itens (questões): suporte gerencial (19 itens), critério de trabalho (10 itens), recompensa/reforço (6 itens), disponibilidade de tempo (6 itens), e limites organizacionais (7 itens), totalizando 48 questões.

Kuratko *et al.* (2004) redefiniram cada um dos constructos apresentados no CEAI conforme a seguir:

- a) Suporte Gerencial: apoio da alta administração para facilitar e promover o comportamento empreendedor, através da promoção de ideias inovadoras fornecendo recursos para a tomada de decisão;

- b) Critérios do trabalho: capacidade da alta administração em tolerar falhas, dando liberdade de ação e delegando autoridade e responsabilidade para o nível gerencial;
- c) Recompensas e reforços: recompensa baseada no desempenho para incentivar trabalhos desafiadores;
- d) Disponibilidade de tempo: tempo necessário para buscar inovação e alcançar metas organizacionais;
- e) Limites organizacionais: explicação precisa dos resultados esperados do trabalho organizacional e o desenvolvimento de mecanismos de avaliação, seleção e inovação.

Individualmente e em conjunto, acredita-se que estes fatores são considerados importantes antecedentes do empreendedorismo corporativo porque afetam o ambiente interno e determinam o interesse e apoio às iniciativas ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo em empresas estabelecidas. (Hornsby *et al.*, 2002).

Um importante resultado da aplicação do CEAI estudada por Hornsby *et al.* (2002) está relacionada ao papel e a relevância dos gerentes de nível médio como um agente de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. A investigação deste resultado foi posteriormente aprofundada destacando o papel dos gerentes como tomadores de decisão (Ireland & Millet, 2004); como estimuladores da inovação (Kuratko *et al.*, 2014; Hornsby, 2005; Kuratko *et al.*, 2005); como agentes responsáveis em ordenada e oportuna resposta ao desenvolvimento de novos produtos (Lee, 2005); como condutores dos novos negócios (Amasson *et al.*, 2006).

Este instrumento também sofreu avaliação e validação de alguns estudiosos (Hornsby *et al.*, 2002; Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Davis; 2006; Cates; 2007; Hornsby *et al.*, 2008; Adonisi, 2011) que identificaram a necessidade de revisão já que na visão dos autores após a realização de análises estatísticas havia a necessidade de melhoria de alguns dos constructos para aumentar a confiabilidade do instrumento.

Hornsby *et al.* (2008) apresentaram como resultado de um estudo realizado em 2008 a necessidade de revisão do CEAI para melhorar a funcionalidade do instrumento e garantir maior confiabilidade e validade dos constructos. Primeiramente eles realizaram um teste de validade de

conteúdo dos itens do instrumento. Depois, fizeram uma análise fatorial exploratória para comprovar a validade dos constructos. Em uma terceira etapa a validade dos constructos foi testada com uma amostra independente usando técnicas de confirmação. Finalmente, a validade de convergência da medida do instrumento também foi avaliada.

Adonisi (2011) também realizou um estudo com a amostra de 333 gerentes sul-africanos para identificar a validade do instrumento se aplicado em culturas diferentes da Americana. E este estudo indicou a necessidade de revisão do instrumento para ser aplicado em outras culturas.

Neste trabalho de refinamento do instrumento CEAI teve destaque para o trabalho de validação realizado por Cates (2007) que seguindo as recomendações de Davis (2006) aprofundou uma pesquisa empenhando no aperfeiçoamento de cada constructo para garantir maior confiabilidade ao instrumento aprimorado por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002).

O CEAI de Hornsby *et al.*, (2002), revisado por Cates (2007) apresenta 24 questões ao invés das 48 originais. Cates (2007) se empenhou em redefinir os constructos para que ficassem mais claros além de testar a validade do conteúdo. Tendo como parâmetro as conclusões de necessidade de revisão do instrumento elaborada por Davis (2006). Este novo teste mostrou evidências do CEAI ser um poderoso instrumento de avaliação das condições organizacionais propícias ao empreendedorismo corporativo (Cates, 2007).

O CEAI revisado é importante por apresentar medida parcimoniosa e devido a facilidade para ser usado por profissionais, consultores e pesquisadores que desejam implementar, melhorar ou medir o comportamento empreendedor e estudar os mecanismos para difundir ações para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (Cates, 2007).

Castro (2011) solicitou a Donald F, Kuratko, em 04 de outubro de 2010, instigado pelas alterações de melhorias mencionadas pelos autores em Hornsby *et al.* (2008), que enviassem a última versão do CEAI, e a resposta recebida foi que a versão de Hornsby *et al.* (2002) era a última.

A despeito das considerações de problemas identificados no instrumento realizadas em Hornsby *et al.* (2008), ainda nos dias atuais os autores estão comprovadamente usando a versão desenvolvida por Hornsby *et al.* (2002), conforme registro em estudo recente publicado por Kuratko *et al.* (2014) que inclusive atestam a confiabilidade do instrumento. Segundo os autores

o instrumento CEAI ainda nos dias atuais é considerado um instrumento conciso e prático para avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo (Kuratko *et al.*, 2014).

Diante disso e do trabalho realizado pelos estudos de avaliação e refinamento do instrumento CEAI por Hornsby *et al.* (2002), Brizek (2003), Adonisi (2003), Davis (2006), Cates (2007) e Hornsby *et al.* (2008), Castro (2011) decidiu utilizar a proposta de alteração do CEAI sugerida por Cates (2007). A versão revisada do instrumento, também utilizada em nosso trabalho, está apresentada na íntegra no Anexo C.

O CEAI desenvolvido por Hornsby *et al.* (2002) e revisado por Cates (2007), é composto por 24 afirmações e avalia os cinco constructos, suporte gerencial, clareza de papeis, recompensa/reforço, disponibilidade de tempo e autonomia/critérios de trabalho.

A pontuação mais alta possível para qualquer escala é 5 e a menor é 1. Em geral, quanto maior a pontuação indica que mais a organização apoia as atividades e mais preparada está para aceitar o empreendedorismo corporativo. As organizações devem examinar os resultados do teste para identificar os seus pontos fortes e fracos. Tal como qualquer processo de mudança, é fundamental que a organização, após a avaliação dos resultados, esteja aberta para implementar a mudança e estimular o empreendedorismo corporativo (Kuratko *et al.*, 2014).

A avaliação dos resultados poderá ser feita considerando uma média geral, ou por unidades da organização, o que permitirá comparar os resultados das unidades com a média geral da organização e assim identificar possíveis lacunas, mesmo quando o resultado geral é positivo, e desta forma trabalhar para corrigir áreas que apresentem problemas específicos (Kuratko *et al.*, 2014).

Para cada afirmativa, o respondente faz uma avaliação indicando uma das respostas possíveis: Concordo totalmente, Concordo, Não estou de acordo, Discordo, Discordo totalmente. O instrumento pode ser visualizado no Anexo D.

No próximo capítulo apresentamos a metodologia utilizada em nossa pesquisa.

### **3 Metodologia de pesquisa**

Esta seção tem por objetivo detalhar e discutir a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa, enfatizando aspectos relacionados à escolha do método de investigação, a seleção do caso e dos instrumentos de coleta e de análise dos dados.

Com o objetivo de compreender o papel dos fatores antecedentes no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos estratégicos, tático e operacional na organização estudada, optou-se pelo uso do método de estudo de casos e a realização de uma pesquisa de natureza quantitativa (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

O estudo de caso consiste em um exame em profundidade e amplo de uma unidade de estudo, neste caso, uma seguradora multinacional, gerando dados que permitem a compreensão de um fenômeno como um todo. O pesquisador pode concentrar a sua atenção em um ponto de análise específico e considerar com grande minúcia todas e cada uma das facetas susceptíveis de esclarecê-las (Greenwood, 1973; Araújo, 2008).

Um caso é uma descrição, obtido diretamente, para ser sensível ao contexto em que o comportamento de gestão se impõe às suas restrições temporais. Pode ser resumido da seguinte forma: (a) estudo de caso é uma descrição de uma situação de gestão, (b) casos dependem, em muitos casos, de relatos verbais e observação direta e (c) casos devem refletir o contexto em que ocorre um determinado ato (Bonoma, 1985).

Esse método é muito indicado quando o fenômeno em estudo é complexo, contemporâneo e se insere num contexto real no qual seja difícil observar o limite entre a situação social e o ambiente que o cerca. O caso é visto como um todo, durante a coleta e análise dos dados. Requer um exame íntimo e preciso de uma totalidade (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Creswell, 1994; Yin, 2005; Richardson, 2007).

A análise profunda, intensiva e holística proporcionada pelo estudo de caso possibilita ao investigador obter uma descrição rica da situação social permitindo que ele capture não só os aspectos evidentes, mas também o que está latente (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989).

Em relação a definição do método para a realização da pesquisa, deve se levar em consideração o tipo de estudo e a natureza do problema ou o tipo de aprofundamento que definirá o método mais adequado (Creswell, 1994; Richardson, 2007).

Isto posto, o estudo de caso e a realização da pesquisa de natureza quantitativa foram os métodos identificados pelo investigador como os mais adequados para esta pesquisa.

Os métodos de investigação se classificam como quantitativos e qualitativos por apresentarem características contrastantes quanto à forma e ênfase, entretanto não são excludentes. Esta classificação não significa que se deva optar por um ou outro (Neves, 1996 citado por Terence, 2006).

O método quantitativo caracteriza-se pela quantificação tanto da coleta como do tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Trata-se de um método amplamente utilizado na realização de pesquisas e tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretação possibilitando uma margem maior de segurança em relação às inferências (Richardson, 2007).

A pesquisa quantitativa se mostrou apropriada para este estudo porque foram realizadas medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população da Organização estudada. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos. É frequentemente aplicado em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis bem com a relação de causalidade entre os fenômenos (Richardson, 2007).

É fato que são mais comuns os estudos de caso de natureza qualitativa. Porém, isso não é uma característica essencial deste tipo de investigação. Embora com menor frequência, podem ser realizados os estudos de caso recorrendo a abordagens preferencialmente quantitativas ou mistas (Ponte, 1994 citado por Araújo, 2008; Godoy, 1995).

Muitos autores apontam as vantagens e desvantagens dos métodos quantitativo e qualitativo na realização de pesquisas nas ciências administrativas (Creswell, 1994; Yin, 2005; Richardson, 2007). A falta de familiaridade com complexos métodos quantitativos e a complexidade dos problemas explorados em ciências sociais, são alguns dos fatores que levam a maioria dos estudos de casos serem de natureza qualitativa. Mas se o objetivo da pesquisa é

identificar os fatores que influenciam um resultado a abordagem quantitativa é considerada mais adequada, o que se aplica ao objetivo proposto para esta pesquisa (Creswell, 1994).

A utilização, nos estudos de casos, de todo um conjunto de processos de obtenção de informação, produz um conjunto de dados extraordinariamente variado e rico. Esta vantagem tem o seu lado negativo, pois, e pela mesma razão, os dados resultantes não são comparáveis quanto à sua natureza, não sendo assim também susceptíveis de análise através dos processos normais de classificação e ordenação (Greenwood, 1973). Considerando que a forma de abordagem e a base do processo de análise do problema proposto neste estudo ocorreu a partir da utilização do modelo de avaliação proposto por Castro (2011), conforme mencionado anteriormente, possibilitou a análise estatística dos dados apurados.

Cabe destacar que, os estudos que procuram identificar a correlação entre as variáveis, são fundamentais para as ciências sociais a medida que permitem controlar simultaneamente grande número de variáveis e através de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando (Richardson, 2007).

A pesquisa quantitativa realizada neste estudo de caso foi capaz de permitir a análise ordenada dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, identificar características objetivas e utilizar técnicas estatísticas para verificar as informações e reinterpretar possíveis observações qualitativas permitindo conclusões mais objetivas.

Para aplicar os testes e analisar estatisticamente os dados coletados identificando as possíveis correlações entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais, nos três níveis hierárquicos da organização investigada, contratou-se a assessoria e os serviços da empresa ABG Consultoria Estatística Ltda., a mesma empresa responsável pela validação do modelo de avaliação proposto por Castro (2011). Mais informações sobre a ABG Consultoria podem ser encontradas no *site* da empresa: [www.abgconsultoria.com.br](http://www.abgconsultoria.com.br).

Com a utilização deste modelo/instrumento, fundamentado e validado, esta pesquisa foi realizada e espera poder gerar mais conhecimento para literatura específica sobre o tema.

### **3.2 Unidades empíricas de análise**

Um estudo de caso tem como unidades de análise pessoas, situações, programas ou organizações que existem naturalmente ou são delimitadas intelectualmente pelo pesquisador. As questões a serem investigadas e a complexidade do estudo estão relacionadas aos aspectos políticos, sociais e históricos da unidade de análise (Yin, 2005).

A pesquisa feita através de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Um experimento único justifica um estudo de caso único. Outro fundamento lógico para um caso único é aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo. E um terceiro fundamento é o caso revelador, situação que ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica (Yin, 2005).

Foi realizado neste trabalho um estudo de caso único por se tratar de um caso extremo. Foi selecionada como unidade empírica deste estudo uma organização multinacional do segmento de seguros. Por solicitação da empresa ela não será identificada e por isso mencionada apenas como “Organização” neste estudo.

O mercado brasileiro de seguros possui cerca de 116 seguradoras, 17 companhias de capitalização, 26 entidades de previdência complementar aberta e 13 seguradoras especializadas em saúde. (Disponível em: <http://www.tudosobreseguros.org.br/sws/portal/pagina.php?l=267>, consultado em: 15 de novembro de 2013).

O mercado de seguros vem experimentando grande avanço no que se refere a gama de produtos oferecidos, de modo que se observa um substancial e consistente aumento de receitas, refletido em uma crescente participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. No primeiro trimestre de 2013 a participação do mercado de seguros em relação ao PIB atingiu 3,18%, considerando a soma das receitas apuradas no mercado segurador. (Boletim Estatístico SUSEP; disponível em <http://www.susep.gov.br/menu/estatisticas-do-mercado/boletins-estatisticos>; consultado em 15 de novembro de 2013).

A conquista da estabilidade econômica, após longo período de alta inflação e incertezas, aliada a um aperfeiçoamento do arcabouço normativo e a políticas de incentivo governamental,

especialmente para produtos que envolvem captação de poupança a longo prazo, constituiu a base para o notável desempenho do mercado segurador nos últimos 10 anos.

O ramo vida, que engloba seguros de pessoas e contribuições de previdência, é um dos mais importantes do mercado, com 36,6% da receita total de prêmios em 2012. (Disponível em: <http://www.tudosobreseguros.org.br/sws/portal/pagina.php?l=267>, Acesso em: 15 de novembro de 2013).

Dentre os segmentos do mercado de seguros, os seguros de danos, que englobam os ramos Auto, Patrimoniais, Financeiros, entre outros, e os seguros de pessoas com cobertura de risco, nos quais se incluem os ramos de Vida, Prestamista, Acidentes Pessoais etc., apresentaram, no primeiro semestre deste ano, crescimento bem superior às respectivas médias históricas. O segmento seguro de pessoas – risco cresceu 20,8% no primeiro semestre de 2013, superior a média anual de 14,1%.

Organização<sup>1</sup>, a seguradora que será a unidade de análise nesta pesquisa oferece uma vasta gama de produtos de seguros vida, previdência e seguros gerais para indivíduos, pequenas, médias e grandes empresas. Como um dos líderes globais no segmento de seguros, está presente em vários países e sua estrutura global possui mais de 60.000 funcionários (Organização, 2013).

Em 2013, a seguradora completou mais de 100 anos da sua fundação, o que evidencia sua forte posição estratégica no segmento em que atua, apesar de todas as condicionantes tecnológicas, políticas e econômicas trazidas pela globalização e impostas a organizações multinacionais (Organização, 2013).

No Brasil, a seguradora possui grande diversificação de produtos divididos em dois segmentos: Vida/Previdência e Seguros Gerais. Cada segmento possui diferentes estratégias de crescimento dos negócios, seguindo diretrizes globais únicas que prevalecem para todas as unidades estabelecidas nos vários países que atua (Organização, 2013).

Para esta pesquisa, por recomendação da seguradora, definiu-se que o estudo seria realizado com os funcionários que atuam exclusivamente no segmento de Vida e Previdência, 289 funcionários. Trata-se de uma área que teve um crescimento de 25% nos últimos 5 anos.

---

<sup>1</sup> Nome fictício, para preservar a identidade da Seguradora.

Cabe destacar que cerca de 56% dos funcionários possuem menos de quatro anos de tempo de trabalho (Organização, 2013).

De acordo com a diretora de RH, o segmento de Vida e Previdência da organização possui uma estrutura em desenvolvimento, que requer adoção de medidas e ações que garantam a formação de vantagens competitivas e inovação levando a um crescimento sustentável e uma posição de destaque frente a um mercado de franco crescimento, o que a fez considerar relevante para a organização a realização desta pesquisa. A seguradora, unidade de estudo pesquisada neste trabalho, tem o grande desafio de adequar a cultura mundial da empresa a realidade local, desenvolvendo estratégias e ações a partir do foco no indivíduo e fatores organizacionais que levem a transformação necessária para aumentar sua participação no mercado brasileiro com resultados lucrativos para a empresa, retendo talentos e contribuindo para o crescimento do mercado segurador brasileiro.

Neste cenário, acredita-se que a seguradora configura-se como uma unidade de estudo adequada para explorar e testar as proposições propostas para esta pesquisa, na tentativa de identificar como as características individuais e os fatores organizacionais influenciam no processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e podem contribuir para o crescimento desta seguradora.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados nos estudos de caso pode vir de fontes distintas, tais como: documentos; questionários; registros em arquivo; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos. Pode-se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. E também podem incluir, e mesmo ser limitados, às evidências quantitativas (Yin, 2005).

Ao definir a unidade de estudo o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de obtenção de dados (Creswell, 1994).

Agendar atividades e obter acesso a fontes relevantes de evidências são atos importantes para a realização de um estudo de caso (Yin, 2005). Com este intuito, a Diretoria de Recursos Humanos da organização investigada foi a responsável por acompanhar todo o processo para realização da coleta de dados, do planejamento a efetivação da coleta.

A pesquisa quantitativa nos estudos organizacionais permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Suas características principais são, segundo Denzin e Lincoln, (2005); Neves, (1996); Hayati *et al.*, 2006 citados por Terence,(2006):

- a) obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- b) utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- c) examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
- d) emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- e) confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências;
- f) utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e

- g) usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada de forma estruturada com a utilização dos instrumentos de pesquisa do modelo de avaliação proposto por Castro (2011), conforme Anexos C e D.

Os dados coletados na pesquisa permitiram identificar na Organização, unidade de estudo, como se diferenciam as atitudes empreendedoras e as percepções dos fatores organizacionais entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Em estudos quantitativos, o problema de pesquisa, busca identificar quais fatores e variáveis influenciam um resultado (Creswell, 1994). Neste sentido, através do modelo de avaliação do nível de presença dos antecedentes do empreendedorismo proposto por Castro (2011), conforme apresentado no referencial teórico, utiliza duas ferramentas, CEAI (aprimorado) e *Global Leaders*, que permitem avaliar as características empreendedoras individuais e as características organizacionais. Trata-se de um método criado para diagnosticar fatores e as variáveis relacionados aos pontos fortes e aqueles a serem desenvolvidos tanto pelas empresas quanto por seus funcionários em relação ao empreendedorismo corporativo e permite de certa forma transformar dados qualitativos em quantificáveis à medida que consegue identificar em que intensidade uma atitude ou uma opinião se manifesta.

Os dois instrumentos utilizados na pesquisa, CCE e CEAI (aprimorados), foram desenvolvidos em uma ferramenta eletrônica e respondidos pela *internet*. A área de Recursos Humanos enviou para todos os funcionários selecionados para participarem da pesquisa um comunicado com o objetivo da pesquisa e incentivando a participação de todos ressaltando a importância do resultado desta pesquisa para a seguradora, conforme Anexo A.

A pesquisa foi realizada no período de 13/08/2013 a 21/08/2013. O prazo inicial para que os questionários fossem respondidos foi estabelecido para o dia 16/08/2013 e foi estendido até o dia 21/08/2013. Definiu-se por não estender muito o prazo para que não houvesse dispersão dos

funcionários e adiamento da resposta, o que ocorreria se o prazo fosse mais extenso, conforme recomendou a responsável pelo RH da seguradora. Por isso, o primeiro comunicado divulgava o prazo até o dia 16, havendo, posteriormente, a prorrogação proposital até o dia 21/08/2013.

Por definição da pesquisadora, foram incluídas três perguntas iniciais que permitiram avaliar o gênero, a faixa etária e renda dos funcionários para posicionar o leitor acerca do perfil dos funcionários da seguradora e para permitir possíveis correlações com os dados investigados.

Foi realizado um pré-teste com oito funcionários da seguradora que resultaram nas seguintes melhorias na coleta de dados:

- a) O layout do instrumento seguiu o *padrão* da organização investigada para manter a identificação visual do funcionário com outras pesquisas realizadas pela seguradora;
- b) Divisão do questionário em três partes para melhor posicionamento do entrevistado durante a realização da pesquisa: parte I: perfil do entrevistado (gênero, faixa etária e renda); parte II: avaliação das características individuais e parte III: avaliação das características organizacionais;
- c) Inclusão no cabeçalho de barra indicativa da progressão das perguntas respondidas para melhor situar o funcionário sobre a evolução da pesquisa já que todos os pesquisados consideraram extenso o questionário.

Para se chegar ao número mínimo de respondentes dentro do grau de confiança e margem de erros desejados, o cálculo de amostra foi realizado pela empresa ABG Consultoria de tal forma que possibilitasse estender os resultados da amostra coletada para a população de funcionários da organização pesquisada.

Utilizando o método para estimação de proporções para populações finitas, a expressão para o tamanho da amostra é dada por:

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)B^2}{p(1-p)z_{\alpha}^2} + 1},$$

Em que  $z_{\alpha}$  é o percentil da distribuição normal correspondente ao nível de significância  $\alpha$ ,  $p$  é a proporção da ocorrência de uma categoria específica de alguma variável de interesse,  $B$  a margem de erro e  $N$  o tamanho da população de funcionários da organização. Para o cálculo da amostra foi adotado um  $N$  de 284.

Para possibilitar o cálculo do tamanho da amostra para as diferentes variáveis com os níveis especificados de significância e margem de erro, foi utilizado um  $p$  de 50%, uma vez que o tamanho da amostra obtido sobre esta suposição é máximo, suficiente para qualquer possível resultado que venha a ocorrer (Hulley *et al.*, 2006).

A pesquisa foi aplicada para todos os funcionários que trabalham no segmento de Vida e Previdência da organização, totalizando 284 pessoas nos níveis hierárquicos, conforme divisão apresentada na tabela a seguir:

Tabela 3

**Tamanho da amostra estratificado por grupo**

<b>Grupos</b>	<b>População</b>	<b>Amostra (<math>n_i</math>).</b>	<b>Total de respondentes</b>
Estratégico	26	15	18
Tático	110	64	78
Operacional	148	85	92
Total	284	164	189

**Nota.** Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Considerando a margem de erro de 5% e o nível de significância de 5% a amostra mínima necessária era de 164 funcionários, conforme calculado pela ABG Consultoria. Com base nisso, pode-se afirmar que a margem de erro para esta pesquisa é de aproximadamente 4%, dado o tamanho da amostra de 189 respondentes.

A ABG consultoria recebeu uma listagem com o e-mail de todos os funcionários que deveriam participar da pesquisa. Para cada funcionário foi enviado um e-mail personificado com o link para realização da pesquisa via web. Devido a personificação dos links, foi possível acompanhar diariamente pela pesquisadora a evolução das respostas. A ABG Consultoria enviava

duas vezes ao dia um relatório com o posicionamento dos funcionários que já haviam respondido. Durante a semana em que a pesquisa foi realizada foram enviados e-mails diários aos participantes que ainda não haviam respondido com lembrete do prazo para conclusão da pesquisa.

Apesar da personificação dos links, as respostas foram armazenadas em um banco de dados único o que garantiu a confidencialidade dos dados.

Após responder a pesquisa o funcionário recebia um e-mail comprobatório, conforme Anexo C e o link de acesso era bloqueado o que garantiu que cada funcionário respondesse somente uma vez à pesquisa.

### 3.4 Estratégias de análise de dados

Os dados obtidos nesta pesquisa, através da utilização do modelo/instrumento proposto por Castro (2011), permitiu a elaboração dos indicadores que representaram os constructos das características do comportamento empreendedor e dos fatores organizacionais da seguradora investigada.

Para apresentação e comparação de cada um dos indicadores que representam os constructos das características do comportamento empreendedor e dos fatores organizacionais foi utilizado a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. O método *bootstrap*<sup>2</sup> é muito utilizado para realizar inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse (Efron & Tibshirani, 1993).

---

<sup>2</sup> O teste *Bootstrapping* (ou simplesmente *bootstrap*, em inglês algo como "cintas das botas") é um método de reamostragem proposto por Bradley Efron em 1979. Se utiliza para aproximar distribuição na amostra de um levantamento estatístico. Se usa frequentemente para aproximar o viés ou a variância de um conjunto de dados estatísticos, assim como para construir intervalos de confiança ou realizar contrastes de hipóteses sobre parâmetros de interesse. Na maior parte dos casos não pode obter-se expressões fechadas para as aproximações *bootstrap* e portanto é necessário obter reamostragens em um ordenador para por em prática o método. A enorme capacidade de cálculo dos computadores atuais facilita consideravelmente a aplicabilidade deste método tão custoso computacionalmente. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Bootstrapping\\_\(estat%C3%ADstica\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Bootstrapping_(estat%C3%ADstica))., acessado em 08 de março de 2014.

O método *bootstrap* baseia-se na geração de uma nova amostra de mesmo tamanho da amostra original, a partir do sorteio aleatório com reposição de seus elementos. (Efron & Tibshirani, 1993).

Para construir e para calcular um intervalo de confiança I.C. - 95%, a metodologia convencional é a probabilística que exige algumas suposições, como por exemplo, normalidade dos dados. Como essas suposições foram violadas utilizamos o método *bootstrap* para calcular os intervalos de confiança. Este método foi utilizado nas Tabelas 6 e 7 dispostas no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

Para comparar estatisticamente os constructos das características do comportamento empreendedor e dos fatores organizacionais entre os gêneros feminino e masculino, foi utilizado o teste de Mann-Whitney<sup>3</sup> (Hollander & Wolfe, 1999). Para comparar uma variável numérica, por exemplo, um constructo relacionado a característica do comportamento empreendedor entre uma variável qualitativa com duas categorias, por exemplo, gênero feminino e masculino, e nossa variável quantitativa que não apresenta distribuição normal, utilizamos o teste de Mann-Whitney. Este método foi utilizado nas Tabelas 9 e 11 dispostas no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

Para comparar estatisticamente os constructos das características do comportamento empreendedor e dos fatores organizacionais entre os grupos, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis<sup>4</sup> (Hollander e Wolfe, 1999), sendo que para as comparações múltiplas pós-teste Kruskal-Wallis, foi utilizado o teste de Nemenyi<sup>5</sup> (Zar, 1998). Este método foi utilizado nas Tabelas 8 e 10 dispostas no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

---

<sup>3</sup> O teste de **Mann-Whitney** teste foi desenvolvido primeiramente por F. Wilcoxon em 1945, para comparar tendências centrais de duas amostras independentes de tamanhos iguais. Em 1947, H.B. Mann e D.R. Whitney generalizaram a técnica para amostras de tamanhos diferentes. O teste de Mann-Whitney (*Wilcoxon rank-sum test*) é indicado para comparação de dois grupos não pareados para se verificar se pertencem ou não à mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste *t* de Student não foram cumpridos. Na verdade, verifica-se se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B. Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~verav/Testes\\_de\\_Hipoteses/Testes\\_nao\\_parametricos\\_Mann-Whitney.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~verav/Testes_de_Hipoteses/Testes_nao_parametricos_Mann-Whitney.pdf), acessado em 08 de março de 2014.

<sup>4</sup> O teste de **Kruskal-Wallis** (KW) é uma extensão do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney. É um teste não paramétrico utilizado para comparar três ou mais amostras. Ele é usado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes. Disponível em <http://www.portalação.com.br/976-4-teste-de-kruskal-wallis>, acessado em 08 de março de 2014.

<sup>5</sup> O teste de **Nemenyi** é uma espécie de análise de variância não-paramétrica, para um fator único de variação, que faz comparações entre várias amostras independentes. O fator de variação estudado é colocado nas colunas, com as repetições dispostas verticalmente, ao longo das colunas. Os dados são introduzidos no computador seguindo o

Para comparar uma variável numérica, por exemplo, um constructo relacionado a característica do comportamento empreendedor, entre uma variável qualitativa com mais de duas categorias, por exemplo os níveis estratégico, tático e operacional, e nossa variável numérica que não apresenta distribuição normal, utilizamos o teste de Kruskal-Wallis. Porém, o teste de Kruskal-Wallis indica se existe diferença significativa entre pelo menos um dos grupos e não nos indica entre quais grupos ocorrem às diferenças. Então, para saber onde estão ocorrendo às diferenças significativas, temos que utilizar um teste de comparações múltiplas.

O teste de Comparações múltiplas utilizado foi o de Nemenyi. O teste Nemenyi foi realizado somente para os casos em que foi constatada diferença significativa entre os grupos, estratégico, tático e operacional. Desta forma, foi possível, por exemplo, identificar se um constructo tem diferença significativa entre os grupos, e após o teste Nemenyi constatar qual a relação de variância entre os três grupos. Por exemplo, considerando as características empreendedoras, para o constructo BOI – Busca de Oportunidade e Iniciativa, Tabela 8, foi constatado que este constructo varia significativamente em relação aos grupos, uma vez que a pontuação mediana do grupo Operacional foi de 15,63 enquanto dos grupos Estratégico e Tático foi de 16,67. Após as comparações múltiplas de pós-teste de Kruskal-Wallis, pode se verificar que a pontuação de BOI para o grupo Operacional tende a ser menor que dos grupos Estratégico e Tático.

Para verificar a correlação dos constructos dos CCE'S e dos fatores organizacionais com a idade dos entrevistados, foi realizada a correlação de Spearman (Siegal & Castellan, 2006). A correlação de Spearman<sup>6</sup> também foi utilizada para verificar a correlação entre os constructos dos CCE'S e dos fatores organizacionais.

---

sentido vertical da tabela, repetição após repetição, e não no sentido horizontal. Os dados de todas as amostras são ordenados por valores crescentes, sendo os valores originais substituídos pelo número de ordem ocupado por eles na série do conjunto ordenado. Em caso de empates, faz-se a média dos postos correspondentes, e se atribui esse mesmo valor a todos os dados empatados. Se as amostras pertencerem à mesma população — isto é, se forem iguais — as médias dos seus postos serão mais ou menos iguais. A avaliação estatística é feita pela comparação dessas médias. Disponível em [http://www.forp.usp.br/restauradora/gmc/gmc\\_livro/gmc\\_livro\\_cap19.html](http://www.forp.usp.br/restauradora/gmc/gmc_livro/gmc_livro_cap19.html) ; acessado em 08 de março de 2014.

<sup>6</sup> Na estatística, o **coeficiente de correlação de postos de Spearman**, chamado assim devido a Charles Spearman e normalmente denominado pela letra grega  $\rho$  (rho), é uma medida de correlação não paramétrica, isto é, ele avalia uma função monótona arbitrária que pode ser a descrição da relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Coeficiente\\_de\\_correla%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_postos\\_de\\_Spearman](http://pt.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correla%C3%A7%C3%A3o_de_postos_de_Spearman); acessado em 08 de março de 2014.

Se tivermos duas variáveis numéricas, por exemplo, idade e um constructo relacionado as características do comportamento empreendedor, e queremos avaliar se existe correlação entre as duas, ou seja, se quando um aumenta a outra também aumenta ou diminui, devemos utilizar algum coeficiente de correlação. Os dois coeficientes de correlação mais utilizados são os de Pearson e Spearman. Porém, o de Pearson requer suposição de normalidade, como os nossos dados violaram essa suposição utilizamos a correlação de Spearman. Este método foi utilizado nos dados que estão apresentados na Tabela 12 disposta no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

Quanto às medidas adotadas para análise dos dados, mencionam-se o desvio padrão, a significância, a média e a mediana. O desvio padrão é resultado da raiz quadrada da média dos quadrados dos desvios contados a partir da média aritmética, dividido pelo número de indivíduo. (Berquo, 2006). Quanto maior o desvio padrão maior a dispersão da média o que por consequência gera menos precisão para a pesquisa. O cálculo da média e da mediana é facilmente obtido (Berquo, 2006).

A média aritmética é considerada a soma de todos os valores da variável, dividida pela frequência total de uma dada distribuição, sendo classificada como medidas de tendência central por determinar o centro da distribuição.

Já a mediana corresponde à variável que está no meio dos demais valores. Quando não existe uma distorção grande entre as variáveis quantitativas, a média se aproxima da mediana, por isso, na maioria das vezes, optou-se nesta pesquisa, por fazer as análises considerando a média, com exceção de quando foi encontrada uma dispersão relevante, porque neste caso, estatisticamente é mais recomendado trabalhar com a mediana.

Na avaliação dos resultados apresentados nas Tabelas 5, 8, 9, 10 e 11, do capítulo 4, também foram usadas as medidas 1º Quartil – 1ª Q, 2º Quartil – 2ª Q e 3º Quartil – 3ª Q. O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores do que ele. O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores do que ele e o 3º quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores do que ele.

O teste de hipóteses com base em frequência estatística, a significância de um teste está relacionada ao nível de confiança ao rejeitar hipótese nula quando esta é verdadeira. O nível de significância consiste na probabilidade de ser cometido um erro do tipo I ou de se rejeitar uma hipótese nula verdadeira; a classificação vai de menor de 1%, em que se afirma ocorrer diferença significativa, a maior de 10%, quando a diferença não é significativa. Isto é realizado quando ocorre diferença entre os grupos pesquisados. Nesse sentido, se o nível de significância for de 0,05, provavelmente a conclusão do estudo estará correta (Berquo, 2006). Vale ainda mencionar que o software utilizado na análise foi o R versão 2.15.3.

Para facilitar a visualização dos quadros e tabelas, adotaram-se as seguintes abreviações para os constructos utilizados para avaliar as características de comportamento empreendedor (CCE's):

- a) BOI – Busca de oportunidade e iniciativa;
- b) PER – Persistência;
- c) COM – Comprometimento;
- d) EQE – Exigência de qualidade e eficiência;
- e) CRM – Correr riscos moderados;
- f) EM – Estabelecimento de metas;
- g) BI – Busca de informações;
- h) PMS – Planejamento e monitoramento sistemático;
- i) PRC – Persuasão e rede de contatos;
- j) IA – Independência e autoconfiança;
- k) LCI – Locus de controle interno.

Com o mesmo propósito, facilitar a visualização dos quadros e tabelas, para avaliação dos resultados obtidos no teste CEAI (aprimorado) os constructos foram abreviados conforme a seguir:

- a) SG – Suporte Gerencial
- b) CP – Clareza de Papéis
- c) RR – Recompensa/Reforço
- d) DT – Disponibilidade de Tempo
- e) ACT – Autonomia/Critérios de Trabalho

Durante o ano de 2014, a pesquisadora acompanhou ativamente Castro, 2011, autor do modelo, em um trabalho de consultoria para uma empresa multinacional do segmento advocatício com duração de 6 meses (maio a outubro), no qual teve a oportunidade de não somente verificar os resultados com o desenvolvimento do trabalho, atestando a credibilidade e eficiência do modelo, como também de participar efetivamente de cada etapa do projeto. Este trabalho foi bastante enriquecedor e permitiu maior segurança e clareza na análise dos dados da Organização investigada neste estudo de caso.

Os resultados da pesquisa também foram apresentados para avaliação do Castro, 2011, que pode imprimir sua avaliação com base na sua experiência profissional para os resultados encontrados contribuindo para as conclusões obtidas pela pesquisadora.

Devido a complexidade do comportamento humano de nada adiantaria levantar informações detalhadas e extensas de um problema sem saber o uso apropriado na fase de análise (Richardson, 2007). Muitas vezes o pesquisador é negligente e permite aceitar evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas (Yin, 2005). Por meio do modelo/instrumentos proposto por Castro (2011) foi possível a coleta e análise dos dados conforme técnicas estatísticas descritas nesta metodologia e avaliar os resultados com base nas teorias desenvolvidas pelos principais estudiosos do tema. Em suma, foi possível responder a pergunta norteadora desta pesquisa para melhor compreensão dos fatores (individuais e organizacionais) que influenciam o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo na organização investigada, conforme será visto no próximo capítulo.

## **4 Descrição e análise dos dados**

Esta pesquisa foi realizada para compreender e analisar as características individuais e organizacionais e as possíveis correlações que influenciam o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma organização multinacional do segmento de seguros (Burgeman, 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989; Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier, 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Antoncic, 2007; Andrasse, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Com este intuito, foram realizadas análises descritivas e estatísticas dos 189 testes respondidos na seguradora investigada, conforme será apresentado nos próximos itens.

### **4.1 Análises descritivas**

Na análise descritiva serão apresentadas as variáveis relacionadas à descrição da amostra além de conhecer, na percepção dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, as características do comportamento empreendedor e os fatores organizacionais que prevalecem na seguradora investigada.

#### ***4.1.1 Análises descritivas da amostra***

Os dados referentes a gênero e idade dos indivíduos permitem ao leitor uma contextualização dos resultados obtidos a partir do conhecimento do perfil dos funcionários da seguradora. A Tabela 4 apresenta o perfil por gênero e separação por nível hierárquico da amostra pesquisada:

Tabela 4

**Tabela de frequência para Gênero e Grupo**

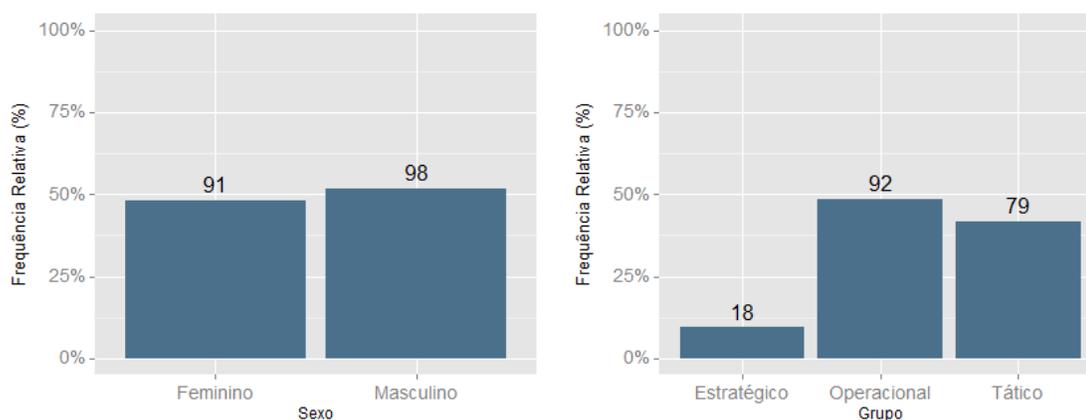
Variáveis		Nº	%
Gênero	Feminino	91	48,1%
	Masculino	98	51,9%
	Total	189	100,0%
Nível Hierárquico	Estratégico	18	9,5%
	Operacional	92	48,7%
	Tático	79	41,8%
	Total	189	100,0%

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a tabela, 51,9% dos respondentes foram do gênero masculino e 48,1% do gênero feminino, mostrando certa homogeneidade do grupo. A diferença entre gêneros destaca-se apenas para o grupo estratégico que possui 83% de predominância do gênero masculino.

Dos indivíduos pesquisados, 48,7% são do nível operacional, seguido de 41,8% do nível tático e 9,5% do estratégico.

Estes dados são representados graficamente na Figura 8:



**Figura 8 - Gênero e Níveis Hierárquicos dos pesquisados**

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à idade dos pesquisados, tem-se que a média dos mesmos foi de aproximadamente 36 anos, com um desvio padrão de 8,22 anos, tendo um mínimo de 17 e máximo de 58 anos, conforme ilustrado na Tabela 5:

Tabela 5

**Medidas descritivas para a idade**

Variável	N	Média	D.P.	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Idade	189	35,98	8,22	17	30	36	41,5	58

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Por definições estatísticas, quanto menor o desvio padrão maior precisão existe em relação a média. Se considerarmos, por exemplo, duas vezes o desvio padrão, definição estatística, podemos afirmar que 95% dos pesquisados possuem idade entre 20 e 52 anos. O gráfico a seguir permite visualizar a faixa etária de 36 anos predominante dos respondentes.

Considerando análise por quadrante, o 3º Q nos diz que pelo menos 75% dos pesquisados possuem idade até 41,5 anos.



**Figura 9 - Box Plot para Idade dos pesquisados**

Fonte: Dados da Pesquisa

Análises estatísticas foram realizadas, como será visto no próximo sub item, para avaliar se existe variação significativa dos constructos relacionados as características do comportamento empreendedor e a percepção dos fatores organizacionais considerando o gênero e o nível hierárquico dos pesquisados.

#### ***4.1.2 Análises descritivas dos constructos do teste CCE – Características do Comportamento Empreendedor***

Um dos fatores necessários para que ocorra empreendedorismo nas corporações são as características empreendedoras dos membros da organização (Hornsby *et al.*, 1993). O mapeamento destas características permite buscar o desenvolvimento das competências empreendedoras dos funcionários através de atividades como treinamento e *coaching* (McClelland, 1987; Cooley, 1991; Fillion, 1999; Adonisi, 2003).

Da produção intelectual de Schumpeter (1982), economista que trouxe concepções importantes sobre o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, conclui-se que uma empresa só se torna competitiva no caso de possuir uma força humana criativa e inovadora, ou seja, profissionais capazes de empreender (Schumpeter, 1987; Andreassi, 2005). Isto porque o empreendedorismo corporativo é um processo no qual a ação do indivíduo, ou um grupo de indivíduos instigam a renovação ou a inovação (Dornelas, 2003; Zahra, 2005).

Neste sentido, identificação do empreendedor em relação ao seu perfil, torna-se fundamental para as empresas que pretendem utilizar a inovação como um meio de perseguir oportunidades empresariais (Ireland *et al.*, 2006; McClelland; 1971; Drucker, 1993; Fillion, 1999; Dornelas, 2003). Neste trabalho, a avaliação do perfil empreendedor dos funcionários se pretende alcançar com a investigação realizada através da utilização do modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011).

Na Tabela 6, pode-se verificar a pontuação obtida de cada constructo relacionado às características comportamentais empreendedoras dos funcionários da seguradora, com o intervalo de 95% de confiança, apuradas com a utilização do instrumento CCE e estratificado por grupo.

Tabela 6

**Média para os indicadores referentes as CCE's**

Variáveis	Estratégico		Tático		Operacional		Total	
	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%
BOI	16,67	[15,80 - 17,54]	16,82	[16,12 - 17,56]	15,64	[14,99 - 16,32]	16,23	[15,77 - 16,73]
PER	19,51	[18,18 - 20,61]	20,93	[20,30 - 21,51]	20,36	[19,75 - 20,99]	20,52	[20,15 - 20,95]
COM	19,86	[18,58 - 21,13]	20,05	[19,41 - 20,67]	19,36	[18,61 - 20,06]	19,69	[19,20 - 20,15]
EQE	18,12	[17,19 - 19,10]	18,43	[17,88 - 18,97]	18,79	[18,23 - 19,32]	18,57	[18,22 - 18,92]
CRM	15,51	[14,36 - 16,79]	16,61	[15,89 - 17,33]	16,59	[15,91 - 17,33]	16,50	[16,03 - 16,96]
EM	18,06	[16,73 - 19,28]	18,94	[18,27 - 19,61]	18,17	[17,42 - 18,95]	18,48	[18,03 - 18,95]
BI	20,26	[19,28 - 21,36]	20,89	[20,28 - 21,47]	20,05	[19,38 - 20,77]	20,42	[19,97 - 20,85]
PMS	19,05	[18,00 - 20,14]	18,31	[17,58 - 19,02]	17,20	[16,49 - 17,91]	17,84	[17,33 - 18,32]
PRC	17,83	[17,08 - 18,70]	18,65	[17,95 - 19,34]	16,81	[16,09 - 17,54]	17,68	[17,20 - 18,12]
IA	18,76	[17,48 - 20,03]	19,42	[18,78 - 20,05]	18,72	[17,92 - 19,53]	19,02	[18,54 - 19,51]
LCI	13,77	[12,38 - 15,51]	13,79	[12,87 - 14,63]	13,70	[12,79 - 14,56]	13,74	[13,20 - 14,31]

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa

O instrumento utilizado nesta pesquisa, CCE, apresenta 11 constructos, ou seja, 11 escalas múltiplas que são formadas por diversas perguntas individuais em uma única medida. (Castro, 2011). As características comportamentais empreendedoras avaliadas foram: BOI – Busca de oportunidade e iniciativa; PER – Persistência; COM – Comprometimento; EQE – Exigência de qualidade e eficiência; CRM – Correr riscos moderados; EM – Estabelecimento de metas; BI – Busca de informações; PMS – Planejamento e monitoramento sistemático; PRC – Persuasão e rede de contatos; IA – Independência e autoconfiança e LCI – Locus de controle interno. As notas de cada constructo variam de 0 a 25.

Para McClelland (1987), reconhecido pela literatura como autor de um dos estudos mais precisos capazes de codificar de forma objetiva as competências empreendedoras, uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza com certa frequência e intensidade as características comportamentais empreendedoras, características chave para o sucesso do desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (McClelland, 1987; Cooley, 1991; Fillion, 1999).

Com base nos resultados, verifica-se que no total de funcionários as três características mais fortes que prevalecem nos empregados da organização pesquisada são a PER – Persistência, BI – Busca de Informações e COM – Comprometimento que tiveram as maiores médias gerais, 20,52, 20,42 e 19,69, respectivamente.

Cabe destacar que duas das características comportamentais empreendedoras com maiores médias, PER e COM aparecem como sendo do “grupo de realização” (Busca de oportunidades e iniciativa; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Persistência, Comprometimento) conforme classificação realizada por Cooley (1991), mencionada no referencial teórico suporte desta pesquisa. Este grupo de características privilegia a aceitação, a habilidade e tendência do participante em tomar a iniciativa e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade. A PER – Persistência - significa que o funcionário aja diante de um obstáculo significativo de forma a superá-lo. Faz um sacrifício pessoal ou um esforço adicional para completar uma tarefa. O COM – Comprometimento - é uma característica fundamental para a empresa superar situações difíceis e para diminuir o *turn over*. O comprometimento permite que o funcionário faça não somente aquilo que lhe foi solicitado, ou que está sob sua responsabilidade. Ele colabora com os funcionários e se esforça para manter os clientes satisfeitos. É considerada uma característica fundamental para a sobrevivência da empresa (McClelland, 1987; Fillion, 1999; Dornelas, 2001).

Outra característica prevalecente, a BI – Busca de informações - indica que o funcionário busca pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes, investiga como realizar um serviço que satisfaça ao cliente (McClelland, 1987, Fillion, 1999; Dornelas, 2003). Esta característica é classificada por Cooley (1991) como integrante do “grupo de planejamento” (Busca de Informação; Estabelecimento de Metas; Planejamento e Monitoramento Sistemático), desenhado para reforçar as características associadas ao planejamento e gestão do empreendimento.

Ainda em referência à classificação de Cooley (1991) dentre as três características que prevalecem nos funcionários da organização pesquisada, de maior média, nenhuma delas fazem parte do “conjunto de poder” (Persuasão e Rede de Contatos; Independência e Auto confiança), que enfoca melhora da capacidade dos participantes para influenciar os participantes ao seu favor em relação aos resultados, de obter a cooperação necessária, otimizar o uso de redes pessoais e utilizar melhor as estratégias de influência e negociação.

Para que seja um empreendedor de sucesso as pesquisas mostram que quanto mais características do comportamento empreendedor forem desenvolvidas, maior a chance de êxito (McClelland, 1982; Cooley, 1991). Por isso, se faz importante avaliar também às características

menos presentes como LCI - Locus de controle interno -, BOI - Busca de oportunidade e iniciativa - e CRM - Correr riscos moderados - que tiveram as menores médias gerais entre os constructos, 13,74; 16,23 e 16,50, respectivamente. Ambas as características fazem parte do “grupo de realização”. A baixa presença dessas características nos empregados pode representar um ponto de alerta para a organização que pode ter o seu desenvolvimento prejudicado em função do desequilíbrio apresentado entre os grupos de características do comportamento empreendedor que impactam diretamente no crescimento e lucratividade da organização (Cooley, 1991).

O LCI - Locus de controle interno é uma das características apontadas por Cooley (1991) como uma das mais presentes nos estudos de comportamento empreendedor e por isso foi incluída no instrumento de pesquisa CCE (Castro, 2011). Porém, o resultado da pesquisa mostrou que esta é uma das características que apesar, apesar dos estudos anteriores reforçarem sua importância e relevância para o desenvolvimento da organização, apresenta nota média baixa em relação aos pesquisados, o que pode estar relacionada a outros fatores, o que por falta de dados que complementem os obtidos com o instrumento de pesquisa não nos permite nenhuma inferência, mas nos parece merecer uma investigação por parte da seguradora.

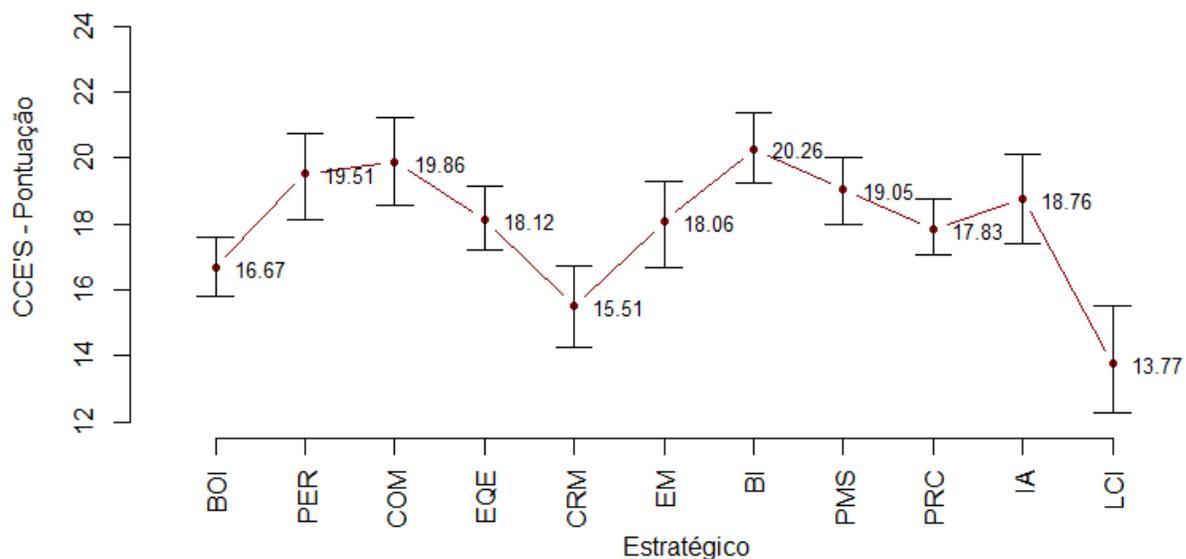
A BOI - Busca de oportunidade e iniciativa - diz respeito a fazer as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias (McClelland, 1987). É quando o funcionário tem iniciativa para ir além do que lhe é solicitado. Já o CRM - Correr riscos moderados -, de certa forma tem relação com o BOI já que é esperado que o funcionário coloque-se em situações que impliquem desafios ou riscos (McClelland, 1987). Os funcionários com maior disposição para correr riscos moderados avaliam alternativas e calculam os riscos. Agem para reduzir riscos e controlar resultados o que pode gerar inovação para a organização (McClelland, 1987; Fillion, 1999; Dornelas, 2003).

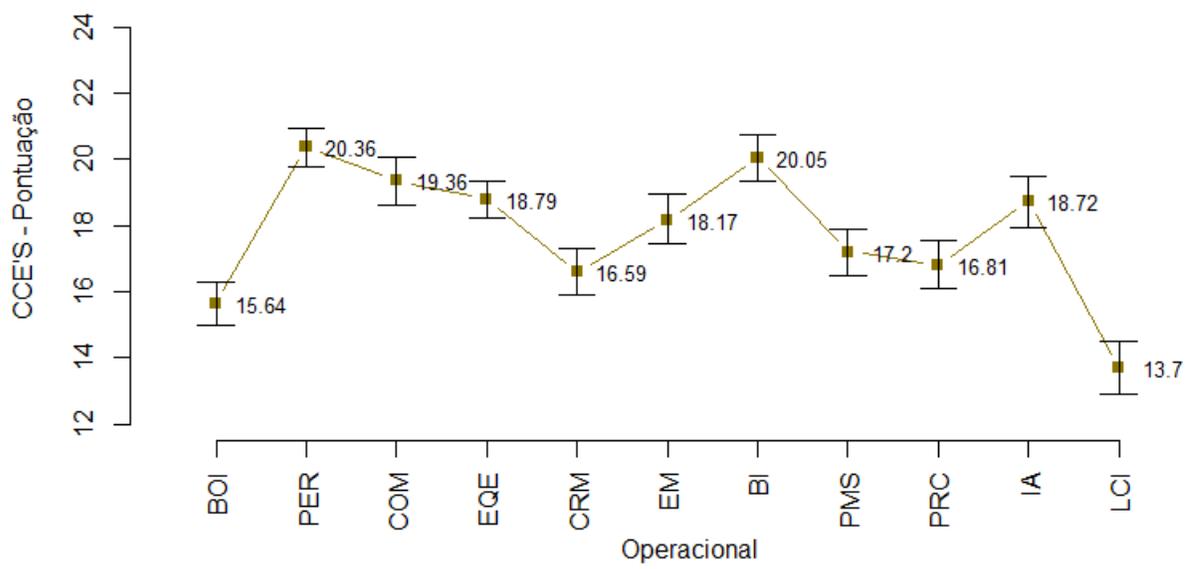
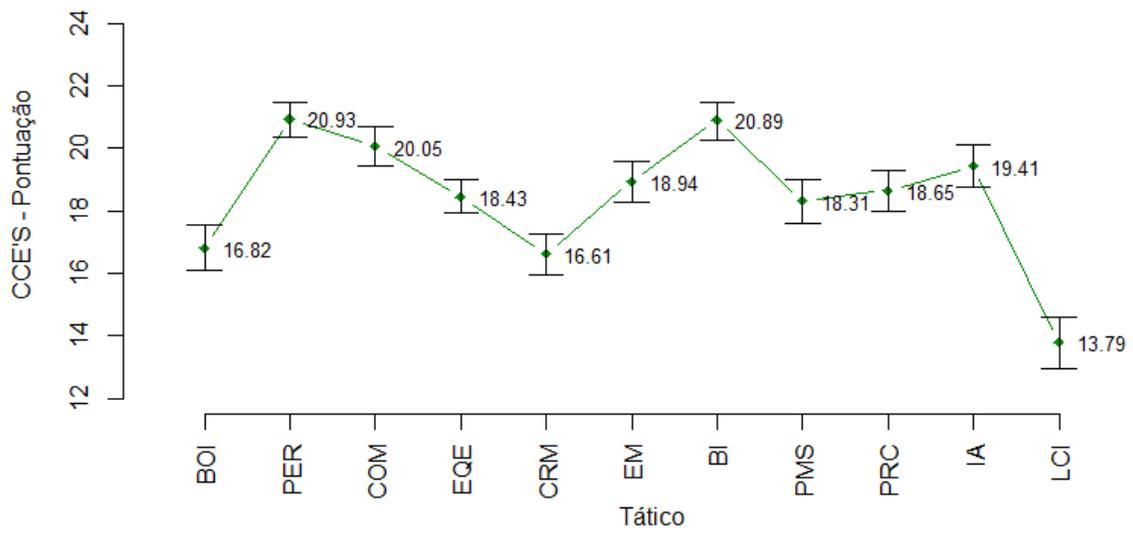
Alguns autores, conforme citado neste estudo, acreditam que o comportamento empreendedor pode ser aprendido e desenvolvido (Pinchot, 1985; Drucker, 1986; McClelland, 1987; Sathe, 1989; Fillion, 1993; Timmons, 1999; Dornelas, 2003). Conhecendo as características que mais se destacam e as menos presentes, a organização pode desenvolver programas de treinamento para identificar os potenciais empreendedores, treiná-los e motivá-los e estimular a mudança interna para fomentar a inovação (Sathe, 1989).

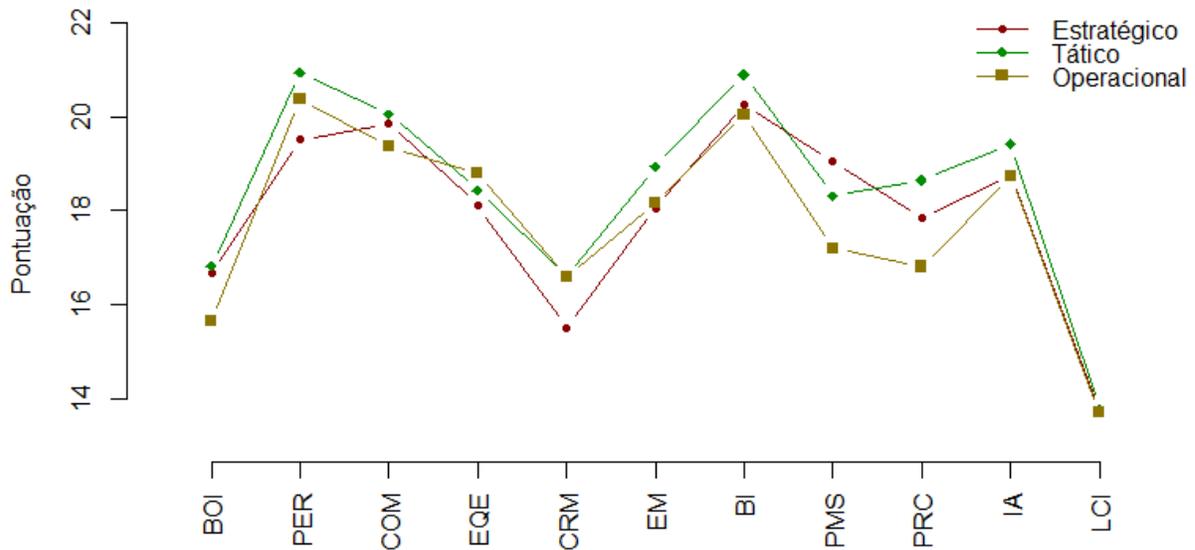
Cabe destacar que o resultado das características mais fortes e as menos presentes foram as mesmas em todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Porém, faz-se necessário uma análise estatística mais detalhada, o que será feito no próximo item com a utilização do método de Kruskal-Wallis, para avaliar se existe diferença significativa entre os níveis, porque estatisticamente não se pode fazer esta análise apenas observando os valores das médias de cada constructo/característica. Por isso, a importância da análise estatística.

Esclarecemos ainda que o IC – Intervalo de confiança apresentado na tabela, calculado com base no método de *bootstrap*, permite garantir 95% de precisão. Isto significa que se esta pesquisa for realizada nas mesmas condições, a média vai variar entre este intervalo. Quanto menor o intervalo, maior a precisão da média apresentada para o constructo.

Nos gráficos da Figura 10, podem-se visualizar as médias para cada um dos constructos referentes aos CCE'S, estratificados pelos grupos.







**Figura 10 - Perfis das pontuações médias do teste CCE**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1.3 Análises descritivas dos constructos do teste CEAI

Para que o empreendedorismo corporativo se manifeste, é necessário que além de indivíduos com autonomia para agir de forma empreendedora que a organização tenha características e uma cultura que favoreça o seu desenvolvimento (Covin & Slevin, 1986; Hornsby *et al.*, 2002). Neste sentido, identificar os fatores organizacionais que prevalecem no ambiente da organização investigada tornou-se um elemento essencial para avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo (Hornsby *et al.*, 2008).

O instrumento CEAI – *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*, identifica os cinco fatores organizacionais que afetam as iniciativas intraempreendedoras (Castro, 2011). Os fatores identificados com a aplicação do CEAI são: SG – Suporte Gerencial, CP – Clareza de Papéis, RR – Recompensa/Reforço, DT – Disponibilidade de Tempo, ACT – Autonomia e Critério de Trabalho. As notas de cada constructo variam de 0 a 5.

Este instrumento, com as devidas revisões sofridas ao longo dos anos, conforme relatado no referencial teórico, é um dos mais concisos e práticos para avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo (Burgeman; 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989;

Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier, 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Antoncic 2007; Andreassi, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Na Tabela 7, pode-se verificar a pontuação obtida e o intervalo de 95% de confiança de cada constructo dos fatores organizacionais estratificados pelos grupos, sendo interessante destacar que os maiores e menores constructos com base na média geral foram os mesmos para todos os grupos.

Tabela 7

**Média para os testes CEAI**

Variáveis	Estratégico		Tático		Operacional		Total	
	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%
SG	3,04	[2,82 - 3,28]	2,87	[2,75 - 3,00]	2,93	[2,82 - 3,05]	2,92	[2,84 - 2,99]
CP	3,83	[3,56 - 4,08]	3,73	[3,59 - 3,88]	3,53	[3,39 - 3,67]	3,64	[3,55 - 3,74]
RR	3,42	[3,10 - 3,69]	3,34	[3,19 - 3,48]	3,28	[3,16 - 3,42]	3,32	[3,23 - 3,41]
DT	2,69	[2,40 - 3,01]	2,64	[2,49 - 2,79]	2,77	[2,61 - 2,93]	2,71	[2,60 - 2,81]
ACT	2,97	[2,66 - 3,24]	3,14	[2,99 - 3,28]	2,97	[2,86 - 3,07]	3,04	[2,94 - 3,12]

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa

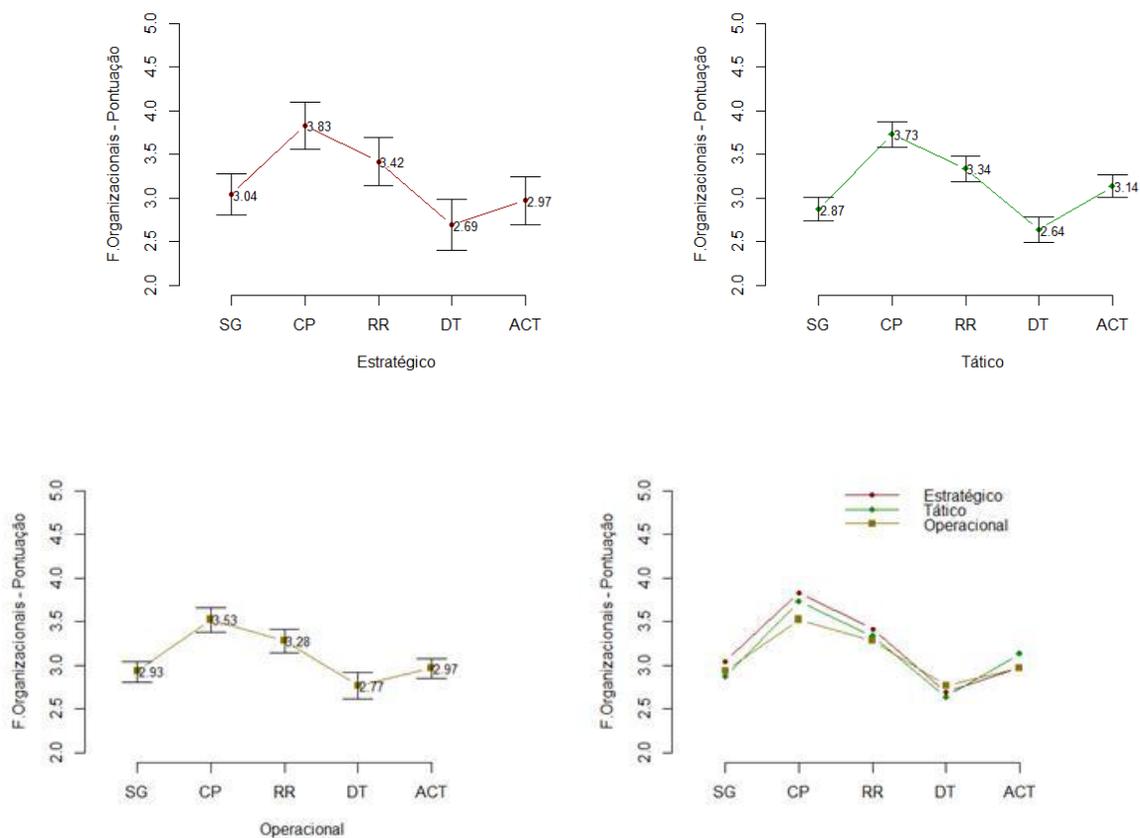
O constructo CP - Clareza de Papéis teve a maior média geral 3,64, sendo maior no grupo Estratégico 3,83. A clareza de papéis diz respeito à consciência sobre os resultados esperados do trabalho de cada funcionário.

O constructo DT - Disponibilidade de Tempo - teve a menor média geral 2,71, sendo menor no grupo Tático, 2,64. Parece necessário que as organizações moderem a carga de trabalho das pessoas, evitando restrições de tempo e permitindo-lhes trabalhar em conjunto para resolver problemas de longo prazo. Do contrário não haverá tempo para se dedicar a novas ideias e projetos (Hornsby *et al.*, 1999).

Os fatores organizacionais interagem na promoção de comportamentos empreendedores. Para que ocorram ações de caráter empreendedor em organizações consolidadas, é necessário que haja uma relação entre o comportamento empreendedor dos funcionários e as condições organizacionais propícias para a manifestação deste tipo de atuação (Kuratko *et al.*, 2014). Os

resultados aqui encontrados servem de subsídio para que a organização investigada possa desenvolver uma proposta com ações capazes de criar uma estrutura organizacional direcionada para desenvolvimento dos pontos que precisam ser aprimorados para fomento do empreendedorismo corporativo e inovação.

Os resultados comentados podem ser visualizados nos gráficos da Figura 11:



**Figura 11 - Perfis das pontuações médias do teste CEAI**  
 Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 Análises estatísticas

A análise estatística possibilita identificar se existe diferenciação significativa entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional das características comportamentais

empreendedoras identificadas no teste CCE e a percepção dos funcionários em relação aos fatores organizacionais conforme teste CEAI, na Organização estudada.

Além disso, foi possível correlacionar os resultados encontrados nos dois testes e identificar quais fatores, individuais e organizacionais, favorecem ou inibem o desenvolvimento de empreendedorismo corporativo na organização investigada conforme objetivo proposto para esta pesquisa.

#### ***4.2.1 Análises estatísticas do teste CCE***

Na análise descritiva, foi identificado que os três níveis estratégico, tático e operacional apresentam como as características mais presentes a PER – Persistência, BI – Busca de Informações e COM – Comprometimento e menos presentes LCI - Lócus de controle interno, BOI - Busca de oportunidade e iniciativa e CRM - Correr riscos moderados.

Se a organização deseja promover o empreendedorismo corporativo é importante que ela avalie as características empreendedoras de seus funcionários. Uma questão que se coloca é como motivar todos os níveis da organização na adoção de práticas empreendedoras e não somente os níveis mais elevados (Hornsby *et al.*, 2009). Neste intuito, para verificar se as características do comportamento empreendedor apresentam diferenças significativas entre os níveis, foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* que permite dizer, por exemplo, se uma determinada característica pode ser considerada mais ou menos presente em cada um dos níveis.

Conforme mencionado na metodologia, considerando o nível de significância de 5%, somente quando o p-valor, uma estatística utilizada para sintetizar um teste de hipóteses, for menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, existe diferença significativa entre os níveis em relação aos constructos avaliados, o que pode ser visualizado na Tabela 8:

Tabela 8

**Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para os indicadores referentes aos CCE's entre os níveis**

Variável	Grupo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor p
BOI	Estratégico	18	16,67	0,47	15,63	16,67	17,71	0,045
	Tático	79	16,82	0,36	14,59	16,67	18,76	
	Operacional	92	15,64	0,35	13,55	15,63	17,71	
PER	Estratégico	18	19,51	0,66	18,76	19,8	20,84	0,133
	Tático	79	20,93	0,31	18,76	21,88	22,92	
	Operacional	92	20,36	0,31	18,76	20,84	21,88	
COM	Estratégico	18	19,86	0,68	17,71	20,32	20,84	0,436
	Tático	79	20,05	0,32	17,71	20,84	21,88	
	Operacional	92	19,36	0,37	16,67	19,8	21,88	
EQE	Estratégico	18	18,12	0,52	16,67	17,71	19,8	0,454
	Tático	79	18,43	0,27	16,67	17,71	19,8	
	Operacional	92	18,79	0,28	16,67	18,76	20,84	
CRM	Estratégico	18	15,51	0,66	13,55	15,63	17,71	0,412
	Tático	79	16,61	0,35	14,59	16,67	18,76	
	Operacional	92	16,59	0,37	14,59	16,67	18,76	
EM	Estratégico	18	18,06	0,67	15,63	18,76	19,8	0,279
	Tático	79	18,94	0,35	16,67	18,76	20,84	
	Operacional	92	18,17	0,4	15,63	17,71	20,84	
BI	Estratégico	18	20,26	0,56	18,76	19,8	21,88	0,263
	Tático	79	20,89	0,31	18,76	20,84	22,92	
	Operacional	92	20,05	0,36	17,71	20,84	22,92	
PMS	Estratégico	18	19,05	0,55	16,67	19,28	20,84	0,034
	Tático	79	18,31	0,37	15,63	18,76	20,84	
	Operacional	92	17,2	0,37	14,59	17,71	19,8	
PRC	Estratégico	18	17,83	0,44	16,67	17,71	18,76	0,001
	Tático	79	18,65	0,34	16,67	18,76	20,84	
	Operacional	92	16,81	0,37	14,59	16,67	19,8	
IA	Estratégico	18	18,76	0,68	15,63	19,28	20,84	0,486
	Tático	79	19,42	0,34	17,19	18,76	21,88	
	Operacional	92	18,72	0,4	15,63	18,76	21,88	
LCI	Estratégico	18	13,77	0,83	10,42	12,5	14,58	0,856
	Tático	79	13,79	0,44	12,5	14,58	16,66	
	Operacional	92	13,7	0,43	10,42	14,58	16,66	

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados da tabela, constatamos que três das onze características avaliadas variam significativamente entre os níveis estratégico, tático e operacional: BOI - Busca de oportunidade e iniciativa, PMS - Planejamento e monitoramento sistemático e PRC - Persuasão e rede de contatos.

O BOI - Busca de oportunidade e iniciativa varia significativamente ( $p$ -valor=0,045) em relação aos níveis, uma vez que a pontuação mediana do grupo Operacional foi de 15,63,

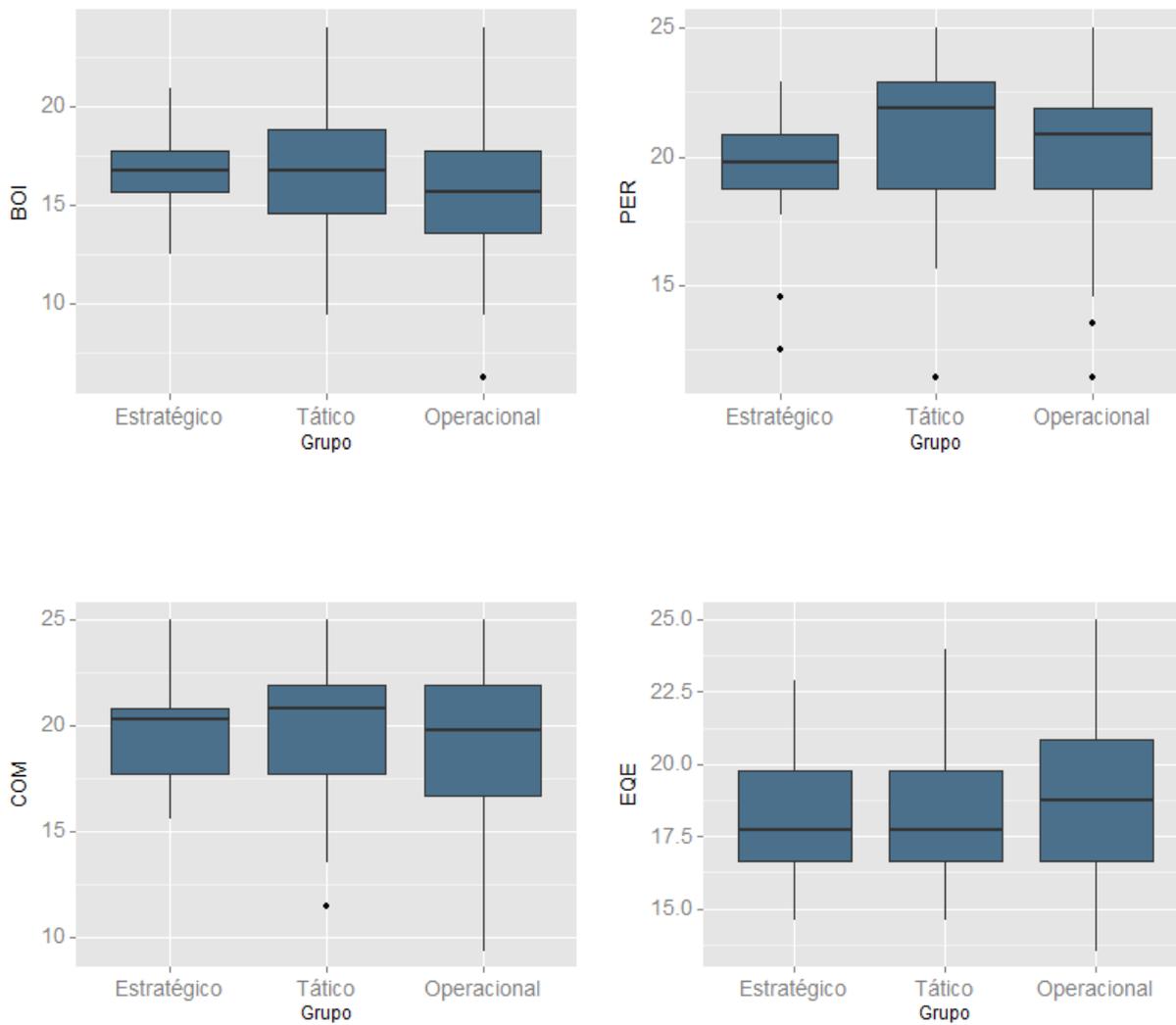
enquanto que dos grupos Estratégico e Tático foi de 16,67. Logo, com o teste de comparações múltiplas pós-teste de Kruskal-Wallis, pode-se verificar que as pontuações de BOI para o grupo Operacional tendem a ser menor que dos grupos Estratégico e Tático. Este resultado aponta para a necessidade de maior incentivo para desenvolvimento desta característica para o grupo Operacional.

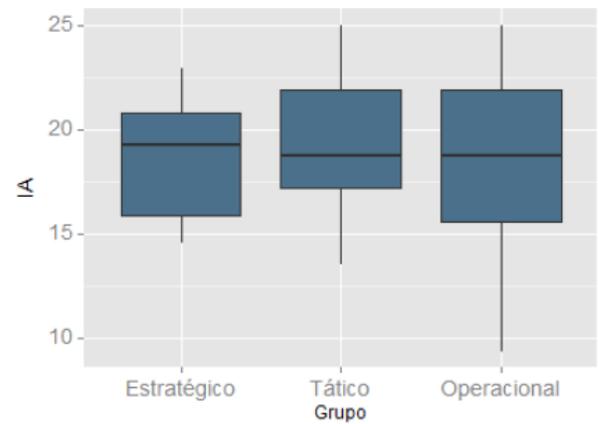
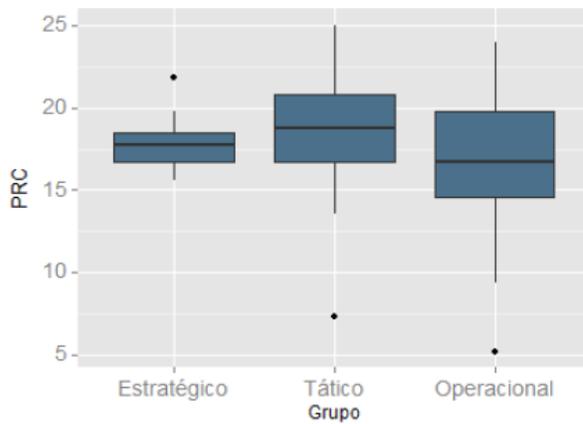
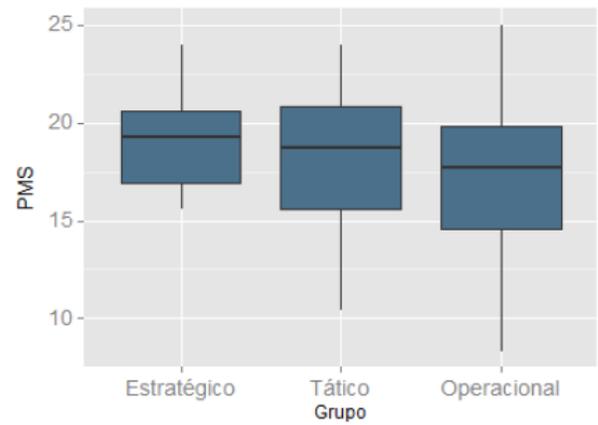
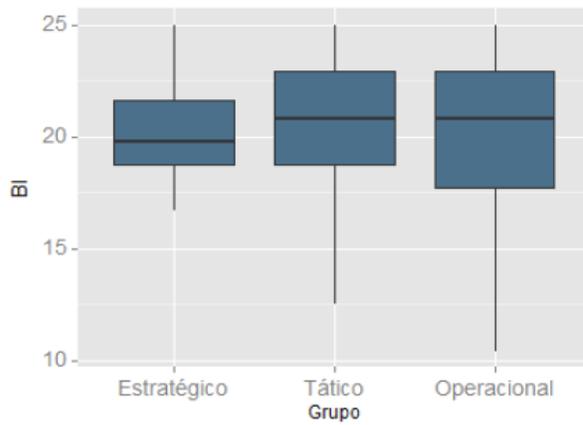
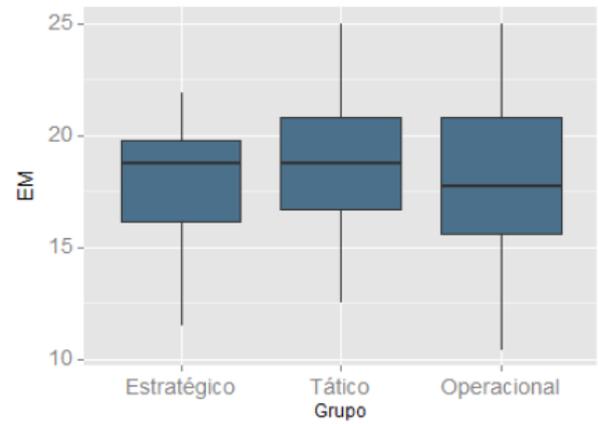
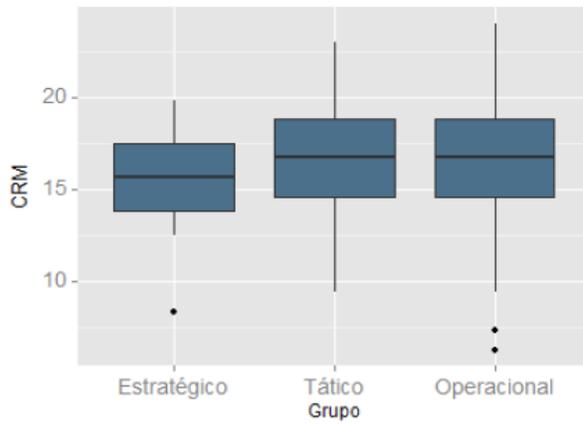
O PMS - Planejamento e monitoramento sistemático varia significativamente (p-valor=0,034) em relação aos grupos, uma vez que a pontuação mediana do grupo Operacional foi de 17,71, enquanto que do grupo Estratégico foi de 19,28. Logo, com o teste de comparações múltiplas pós-teste de Kruskal-Wallis, pode-se verificar que as pontuações de PMS para o grupo Operacional tendem a ser menor que do grupo Estratégico. Este resultado condiz com as atividades esperadas do nível estratégico. Para o nível tático em relação aos demais, não foi constatada variância significativa.

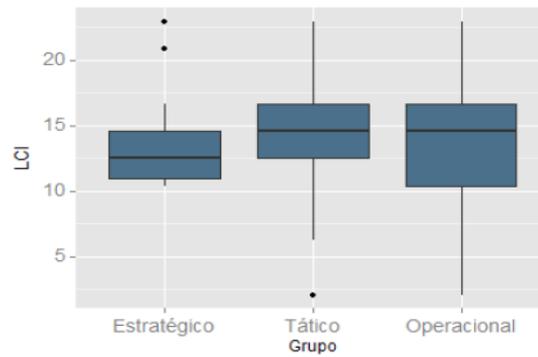
Em relação ao PRC - Persuasão e rede de contatos, o resultado varia significativamente (p-valor=0,001) em relação aos níveis, uma vez que a pontuação mediana do grupo Operacional foi de 16,67, enquanto que do grupo Estratégico foi de 17,71 e do grupo Tático foi de 18,76. Logo, com o teste de comparações múltiplas pós-teste de Kruskal-Wallis, pode-se verificar que as pontuações de PRC para o grupo Operacional tendem a ser menor que do grupo Estratégico que por sua vez tendem a ser menor que do grupo Tático.

Este resultado evidencia três importantes características do empreendedor corporativo que se diferenciam entre os níveis, o que não acontece para as oito demais características, o que de certa forma aponta para uma certa homogeneidade das características comportamentais empreendedoras dos funcionários independente do nível hierárquico que ocupa. Considerando que o empreendedorismo deve ser implementado de forma integrada na organização, ou seja, não apenas como uma ação isolada voltada para um grupo específico de pessoas (Morris *et al.*, 2011; Kuratko *et al.*, 2014) este resultado se mostra favorável e deve ser objetivo da organização estabelecer ações para desenvolvimento dos seus funcionários e assim reduzir cada vez mais as diferenças encontradas entre os níveis, já que sem indivíduos com características empreendedoras, não é possível que o empreendedorismo corporativo ocorra (Dornelas, 2003; Davis, 2006; Kurakto, 2009).

Os gráficos da Figura 12 apresentam o comparativo das médias de cada constructo avaliado considerando os níveis estratégico, tático e operacional:







**Figura 12** - Boxplot para indicadores das CCE's entre os níveis

Fonte: Dados da pesquisa

#### ***4.2.2 Análises estatísticas do teste CCE entre os gêneros***

Para verificar se os constructos referentes aos CCE'S se diferenciam entre os gêneros, foi realizado o teste de Man-Whitney, sendo que se constatou que a pontuação dos constructos não se diferencia significativamente entre os gêneros feminino e masculino. (Nenhum Valor  $p < 0,05$ ), conforme Tabela 9:

Tabela 9

**Teste CCE entre os gêneros**

Variável	Gênero	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor p
BOI	Feminino	91	15,88	0,33	13,55	15,63	17,71	0,058
	Masculino	98	16,56	0,33	14,59	16,67	18,76	
PER	Feminino	91	20,79	0,29	18,76	20,84	22,92	0,235
	Masculino	98	20,27	0,30	18,76	20,84	21,88	
COM	Feminino	91	19,89	0,31	17,71	19,80	21,88	0,630
	Masculino	98	19,51	0,35	16,67	20,32	21,88	
EQE	Feminino	91	18,64	0,29	16,67	17,71	20,84	0,935
	Masculino	98	18,51	0,24	16,67	18,76	19,80	
CRM	Feminino	91	16,15	0,37	13,55	15,63	18,76	0,179
	Masculino	98	16,82	0,31	14,59	16,67	18,76	
EM	Feminino	91	18,57	0,39	15,63	18,76	20,84	0,860
	Masculino	98	18,39	0,32	16,67	18,76	19,80	
BI	Feminino	91	20,82	0,29	18,76	20,84	22,92	0,164
	Masculino	98	20,05	0,33	18,76	19,80	22,92	
PMS	Feminino	91	17,54	0,35	15,63	16,67	19,80	0,078
	Masculino	98	18,12	0,35	16,67	18,76	20,84	
PRC	Feminino	91	17,53	0,35	15,63	17,71	19,80	0,483
	Masculino	98	17,81	0,33	15,63	17,71	19,80	
IA	Feminino	91	18,87	0,36	16,67	18,76	20,84	0,466
	Masculino	98	19,15	0,35	16,67	19,80	21,88	
LCI	Feminino	91	13,64	0,42	10,42	14,58	16,66	0,805
	Masculino	98	13,84	0,40	12,50	14,58	16,66	

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa

Diante deste resultado evidencia que não existe diferença relevante dos resultados entre os diferentes gêneros da organização investigada, não exigindo assim nenhuma ação específica com diferenciação em relação ao gênero dos funcionários.

### 4.2.3 Análises estatísticas do teste CEAI

Para verificar se os constructos referentes aos fatores organizacionais se diferenciam entre os níveis hierárquicos, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, sendo que se constatou que a pontuação com os constructos não se diferencia significativamente entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional (Nenhum Valor  $p < 0,05$ ), conforme Tabela 10.

Tabela 10

#### Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para os indicadores referentes aos fatores organizacionais entre o grupo

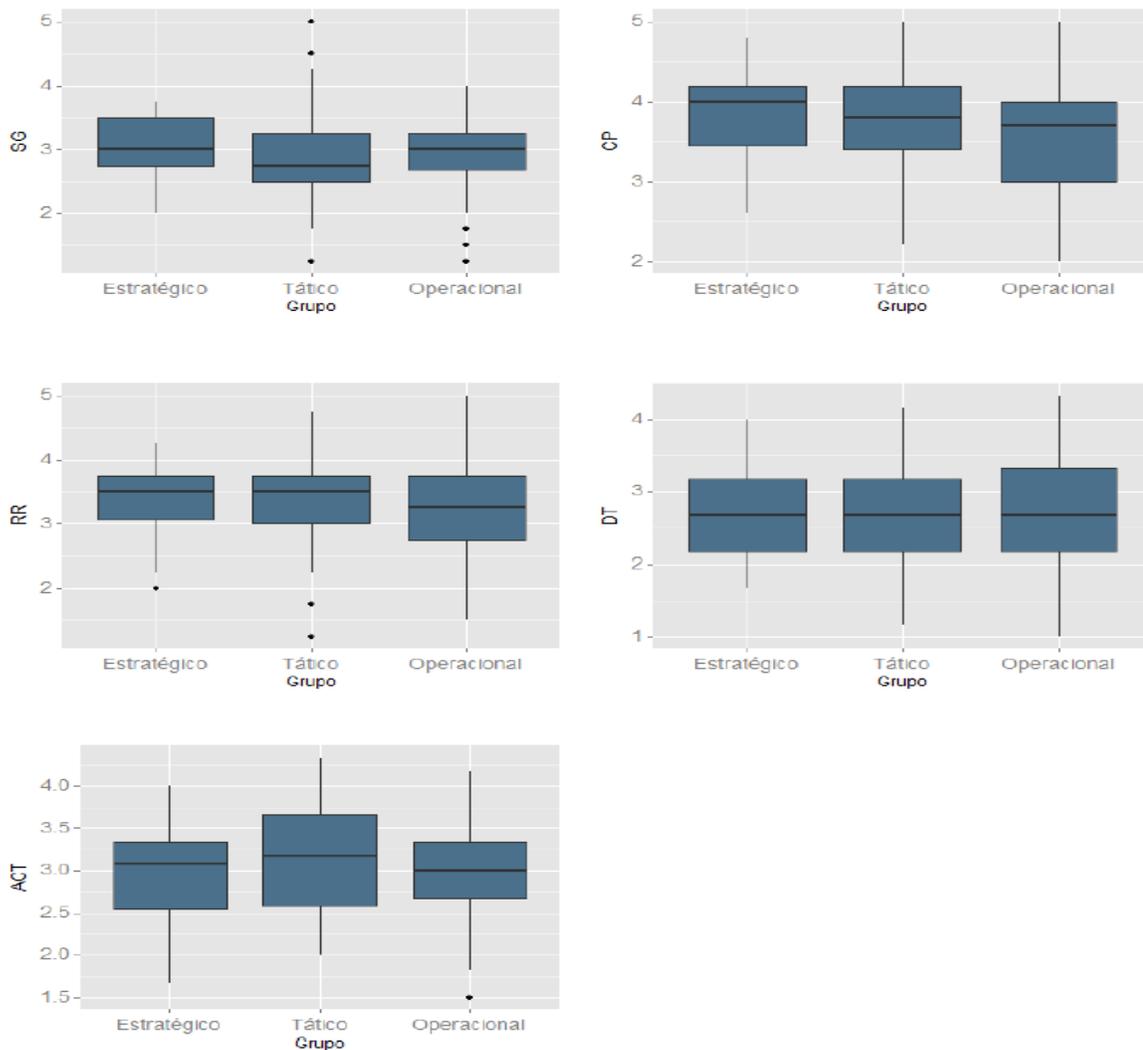
Variável	Grupo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor p
SG	Estratégico	18	3,04	0,12	2,75	3	3,5	0,333
	Tático	79	2,87	0,07	2,5	2,75	3,25	
	Operacional	92	2,93	0,06	2,63	3	3,25	
CP	Estratégico	18	3,83	0,14	3,4	4	4,2	0,092
	Tático	79	3,73	0,07	3,4	3,8	4,2	
	Operacional	92	3,53	0,07	3	3,7	4	
RR	Estratégico	18	3,42	0,15	3	3,5	3,75	0,474
	Tático	79	3,34	0,08	3	3,5	3,75	
	Operacional	92	3,28	0,07	2,75	3,25	3,75	
DT	Estratégico	18	2,69	0,15	2,17	2,67	3,17	0,617
	Tático	79	2,64	0,08	2,17	2,67	3,17	
	Operacional	92	2,77	0,08	2,17	2,67	3,33	
ACT	Estratégico	18	2,97	0,15	2,5	3,08	3,33	0,208
	Tático	79	3,14	0,07	2,58	3,17	3,67	
	Operacional	92	2,97	0,06	2,67	3	3,33	

Os dados da pesquisa nos levam a concluir que do ponto de vista gerencial todos os funcionários, independente do nível que ocupam, compartilham da mesma percepção em relação aos fatores organizacionais que caracterizam a Organização.

Estes resultados não suportam os argumentos teóricos propostos por Hornsby *et al.* (2009), que a percepção dos antecedentes internos pelos níveis hierárquicos superiores são mais evidentes e mais influenciados positivamente do que os níveis inferiores, já que na organização pesquisada os resultados mostraram que a percepção dos fatores organizacionais é a mesma independente do cargo que o funcionário ocupe. Dentre as várias explicações para este resultado, podemos inferir que exista um incentivo e atuação do RH ou do corpo diretivo da organização

para implementar ações que afetem todos os níveis, permitindo uma integração que garanta uma percepção única dos fatores organizacionais até mesmo para os níveis mais baixos, geralmente apontados como “receptores” de iniciativas dos níveis superiores, o que os impede de sugerir e implementar novas ideias e adotarem uma postura empreendedora nas organizações. (Hornsby *et al.*, 2009).

Os resultados comentados podem ser visualizados graficamente na Figura 13:



**Figura 13** - Boxplot para indicadores do CEAI entre os níveis  
 Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2.4 Análises estatísticas do teste CEAI entre os gêneros

Para verificar se os constructos referentes aos fatores organizacionais se diferenciam entre os gêneros, foi realizado o teste de *Mann-Whitney*, sendo que se constatou, mais uma vez, que a pontuação dos constructos não se diferencia significativamente entre os gêneros feminino e masculino. (Nenhum Valor  $p < 0,05$ ). Veja-se a Tabela 11.

Tabela 11

#### Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney dos indicadores referentes aos fatores organizacionais entre gênero

Variável	Sexo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor p
SG	Feminino	91	2,89	0,06	2,50	3,00	3,25	0,803
	Masculino	98	2,95	0,06	2,50	3,00	3,25	
CP	Feminino	91	3,64	0,06	3,20	3,80	4,00	0,881
	Masculino	98	3,65	0,08	3,00	3,80	4,00	
RR	Feminino	91	3,28	0,07	2,88	3,25	3,75	0,424
	Masculino	98	3,36	0,07	3,00	3,50	3,75	
DT	Feminino	91	2,64	0,08	2,17	2,67	3,00	0,233
	Masculino	98	2,78	0,08	2,17	2,83	3,33	
ACT	Feminino	91	2,95	0,06	2,50	3,00	3,33	0,097
	Masculino	98	3,12	0,06	2,67	3,00	3,50	

#### 4.2.5 Correlação dos testes CCE e CEAI

A literatura da área defende que o intraempreendedorismo deve ser estimulado e implementado de forma integrada em toda a organização e não apenas como uma ação isolada que acontece esporadicamente. Não se trata de uma pessoa ou um grupo, mas é preciso que a orientação empreendedora esteja presente na missão, visão da empresa e suas estratégias, objetivos e estruturas, modificando a dinâmica dos processos internos, influenciando a cultura organizacional (Zahra, 1995; Morris & Kuratko, 2008; Kuratko, 2014).

Para verificar a correlação entre os constructos dos CCE's e dos fatores organizacionais, foi realizada a correlação de *Spearman* (Siegal e Castellan, 2006), sendo postas em destaque as correlações que foram significativas.

Pode-se observar através da Tabela 12 que muitas questões tiveram correlações significativas, sendo todas positivas.

Tabela 12

**Correlação dos indicadores referentes aos CCE's entre os indicadores referentes aos fatores organizacionais**

Variáveis	SG		CP		RR		DT		ACT	
	r	Valor p	r	Valor p	r	Valor p	r	Valor p	r	Valor p
BOI	0,15	0,034	0,31	0,000	0,13	0,084	0,18	0,015	0,11	0,123
PER	0,09	0,202	0,22	0,002	0,05	0,511	0,03	0,663	0,13	0,071
COM	0,18	0,015	0,19	0,010	0,08	0,251	0,14	0,064	0,06	0,402
EQE	0,09	0,223	0,16	0,032	0,13	0,073	0,09	0,240	0,11	0,132
CRM	0,05	0,475	0,03	0,688	0,08	0,268	0,01	0,866	0,11	0,116
EM	0,07	0,312	0,24	0,001	0,13	0,079	0,15	0,034	-0,01	0,935
BI	0,12	0,113	0,28	0,000	0,19	0,010	0,13	0,065	0,03	0,650
PMS	0,07	0,340	0,26	0,000	0,20	0,005	0,15	0,036	0,08	0,256
PRC	0,00	0,959	0,22	0,003	0,15	0,034	0,04	0,565	0,13	0,069
IA	0,14	0,063	0,33	0,000	0,06	0,404	0,26	0,000	0,13	0,082
LCI	0,05	0,516	-0,01	0,848	0,06	0,398	-0,07	0,351	0,05	0,531

Pode-se verificar que o constructo BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa foi positivamente correlacionado com o constructo SG – Suporte Gerencial com um valor de  $r = 0,15$ . Logo, pode-se concluir que quanto maior a pontuação para o constructo SG maiores serão os valores para o constructo BOI.

O SG – Suporte Gerencial foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa com um valor de  $r = 0,15$  e COM – Comprometimento com um valor de  $r = 0,18$ .

O CP – Clareza de Papéis foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa , PER - Persistência, COM - Comprometimento, EQE – Exigência de qualidade e eficiência, EM – Estabelecimento de metas, BI – Busca de

Informações, PMS – Planejamento e monitoramento sistemático, PRC – Persuasão e Rede de Contatos e IA- Independência e auto confiança.

O RR – Recompensa e Reforço foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BI – Busca de Informação, PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático e PRC – Persuasão e Rede de Contatos.

A DT – Disponibilidade de tempo foi correlacionada significativamente e de forma positiva com BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa, EM - Estabelecimento de metas, PMS - Planejamento e monitoramento sistemático e IA - Independência e autoconfiança.

Somente a AACT - Autonomia/Critérios de Trabalho não apresentou correlações significativas com os constructos dos CCE’S.

A análise dos antecedentes do empreendedorismo corporativo – características individuais e condições organizacionais – na empresa investigada poderá permitir conhecer, em maior profundidade, suas especificidades e, se for o caso, para transformar dados em ações que possam desencadear no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

No próximo capítulo apresentamos as conclusões de nossa pesquisa e as considerações finais do trabalho.

## 5 Conclusões e considerações finais

O empreendedorismo corporativo é discutido na literatura da área há cerca de 20 anos como um fator de grande relevância para o crescimento e inovação nas organizações (Burgman, 1983; Drucker, 1986; Pinchot, 1989; Kuratko *et al.*, 1993; Fillion, 1999, 2006; Dornelas, 2001; Kuratko, 2009; Kuratko *et al.*, 2014).

Devido à importância reconhecida na literatura e sua aceitação no mundo empresarial, o empreendedorismo corporativo vem sendo objeto de muitas pesquisas principalmente no intuito de investigar os fatores que estimulam a manifestação dos comportamentos empreendedores. (Burgman, 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989; Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier, 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Adonisi, 2003; Brazeal, 2004; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Antoncic, 2007; Andreasse, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Neste sentido, baseado no modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011) que por meio dos instrumentos CCE e CEAI (aprimorados) é capaz de avaliar simultaneamente as duas dimensões, características individuais e fatores organizacionais a seguinte pergunta norteou esta pesquisa - *Existem diferenças na organização estudada dos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e percepções dos fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional?*

O objetivo geral estabelecido a partir da pergunta norteadora foi identificar e analisar se existem diferenças nos antecedentes do empreendedorismo corporativo - características empreendedoras e fatores organizacionais - entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de uma organização multinacional do segmento de seguros, tendo como referência o modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011).

A pesquisa, através da utilização do modelo, foi aplicada para todos os funcionários que trabalham no segmento de Vida e Previdência totalizando 284 pessoas nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, obtivendo o retorno de 189 questionários. Em relação ao gênero,

o grupo apresenta uma composição praticamente homogênea, sendo 51,9% do gênero masculino e 48,1% do gênero feminino. A idade média do grupo é de 36 anos.

O primeiro objetivo específico deste trabalho era identificar, nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, características individuais empreendedoras que prevalecem na organização investigada. Esse resultado foi alcançado após a aplicação do teste CCE - características do comportamento empreendedor, que permitiu identificar características comportamentais empreendedoras predominantes na organização investigada.

Em relação às CCEs, verificamos que para todos os níveis as características mais desenvolvidas são a PER – Persistência (20,52), BI – Busca de Informações (20,42) e COM – Comprometimento (19,69), pois tiveram as maiores médias gerais. E as características menos presentes são LCI - Lócus de controle interno (13,74), BOI - Busca de oportunidade e iniciativa (16,23) e CRM - Correr riscos moderados (16,50) que tiveram as menores médias gerais.

O resultado mostrou que as características mais presentes (PER - Persistência, BI – Busca de Informação, COM - Comprometimento) e menos presentes (LCI - Lócus de controle interno, BOI – Busca de Oportunidade e Iniciativa, CRM – Correr riscos moderados), se considerarmos as notas médias encontradas na pesquisa, são as mesmas para os três níveis, estratégico, tático e operacional.

Conhecendo as características dos seus funcionários, a organização pode desenvolver programas de treinamento para desenvolver o comportamento empreendedor, motivá-los e estimular a mudança interna para fomentar a inovação, o que justifica a importância e relevância dos resultados encontrados com esta investigação.

Porém, apesar das características mais e menos presentes serem as mesmas para os três níveis hierárquicos, existem diferenças entre a pontuação de cada uma delas. E para verificar se existem diferenças estatísticas significativas das características do comportamento empreendedor entre os funcionários dos três níveis hierárquicos, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. Este teste mostrou que embora as características individuais mais e menos presentes fossem as mesmas em todos os níveis, existem diferenças entre três das onze características avaliadas. As características BOI - Busca de oportunidade e iniciativa, PMS - Planejamento e monitoramento

sistemático e PRC - Persuasão e rede de contatos variam significativamente entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Isso significa dizer que a pontuação de BOI - Busca de oportunidade e iniciativa tende a ser menor para o nível operacional do que para os grupos estratégico e tático. Este resultado aponta para a necessidade de maior incentivo para o desenvolvimento desta característica para o nível operacional. Já o PMS - Planejamento e monitoramento sistemático para o operacional tende a ser menor do que do grupo estratégico, o que de certa forma justifica-se pelo escopo das atividades dos funcionários do nível estratégico. Para o nível tático em relação ao estratégico não foi constatada variância significativa. E por último, em relação à PRC - Persuasão e rede de contatos, pode-se verificar que a pontuação para o grupo operacional tende a ser menor que do grupo estratégico que por sua vez tende a ser menor que do grupo tático. O que também é um resultado que pode ser justificado considerando as funções exigidas para os níveis, ou seja, pressupõe-se que funcionários do nível operacional, no geral, possuem menor poder de persuasão e rede de contatos.

O segundo objetivo estabelecido para a pesquisa foi identificar, na percepção dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, os fatores organizacionais que facilitam ou inibem o empreendedorismo corporativo na organização investigada. Este resultado foi alcançado com os resultados do teste CEAI (aprimorado).

Na avaliação dos fatores organizacionais, o constructo CP - Clareza de Papéis teve a maior média geral (3,64) e o constructo DT - Disponibilidade de Tempo - teve a menor média geral (2,71) para todos os níveis. Considerando que para que ocorram ações de caráter empreendedor em organizações consolidadas, é necessário que haja uma relação entre o comportamento empreendedor dos funcionários e as condições organizacionais propícias para a manifestação deste tipo de atuação (Covin & Slevin, 1986; Sathe, 1989; Hornsby *et al.*, 1993, 1999; Brazeal, 2004), estes resultados servem de subsídio para que a organização possa desenvolver uma proposta com ações capazes de criar uma estrutura organizacional direcionada para desenvolvimento dos pontos que precisam ser aprimorados para fomento do empreendedorismo corporativo.

No que diz respeito aos fatores organizacionais a maior e menor média também foram as mesmas para os três níveis hierárquicos. E após realizarmos o teste de Kruskal-Wallis, os

resultados mostraram que não existe de fato nenhuma variação significativa de nenhum dos constructos entre os níveis, contrariando a nossa inferência de que haveria diferenças significativas entre as percepções destes fatores pelos funcionários dos diferentes níveis. Cabe destacar, que este resultado não suporta os argumentos teóricos propostos por Hornsby *et al.* (2009) de que a percepção dos antecedentes internos pelos níveis hierárquicos superiores são mais evidentes e influenciados positivamente do que os níveis mais baixos, já que na organização investigada não foi verificada esta diferença.

Porém, este diagnóstico é apenas uma das etapas necessárias para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo já que a partir deste conhecimento a organização poderá identificar os comportamentos e fatores organizacionais que precisam ser aprimorados. Diante disso, o terceiro objetivo estabelecido para a pesquisa foi avaliar a relação dos fatores individuais e organizacionais nos três níveis hierárquicos.

Para verificar a relação dos constructos dos CCE's entre os constructos dos fatores organizacionais, foi realizada a correlação de Spearman (Siegal & Castellan, 2006), sendo destacadas várias correlações significativas.

Dos cinco fatores organizacionais avaliados, quatro correlacionam diretamente com pelo menos uma característica individual. Avaliar em que medida as características individuais e organizacionais estão correlacionadas, é de grande importância para conclusão dos resultados da pesquisa e nos permite confirmar que, para que se manifeste o empreendedorismo corporativo, é preciso que características pessoais sejam estimuladas e desenvolvidas em um ambiente organizacional que favoreça este desenvolvimento (Burgeman, 1983; Drucker, 1986; Araújo, 1988; Pinchot, 1989; Stevenson, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Carrier, 1996; Zahra, 1996; Fillion, 1999; Ireland *et al.*, 2006; Chieh & Antoncic, 2007; Andresse, 2007; Rutherford, 2007; Vale, 2008; Kuratko *et al.*, 2014).

Pode-se verificar que o constructo BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa foi positivamente correlacionado com o constructo SG – Suporte Gerencial com um valor de  $r = 0,15$ . Logo, pode-se concluir que quanto maior a pontuação para o constructo SG maiores serão os valores para o constructo BOI.

O SG – Suporte Gerencial foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa com um valor de  $r = 0,15$  e COM – Comprometimento com um valor de  $r = 0,18$ .

O CP – Clareza de Papéis foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa, PER - Persistência, COM - Comprometimento, EQE – Exigência de qualidade e eficiência, EM – Estabelecimento de metas, BI – Busca de Informações, PMS – Planejamento e monitoramento sistemático, PRC – Persuasão e Rede de Contatos e IA- Independência e autoconfiança.

O RR – Recompensa e Reforço foi correlacionado significativamente e de forma positiva com BI – Busca de Informação, PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático e PRC – Persuasão e Rede de Contatos.

A DT – Disponibilidade de tempo foi correlacionada significativamente e de forma positiva com BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa, EM - Estabelecimento de metas, PMS - Planejamento e monitoramento sistemático e IA - Independência e autoconfiança.

Somente a ACT - Autonomia/Critérios de Trabalho não apresentou correlações significativas com os constructos dos CCE'S.

As correlações identificadas entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais apontam a importância da interação das ações no ambiente interno da organização para desenvolver de maneira mais efetiva o empreendedorismo corporativo (Adonisi, 2003; Hornsby *et al.*, 1993; Kuratko *et al.*, 1990; Hornsby *et al.*, 1992; Hornsby *et al.*, 1999; Kuratko *et al.*, 2008, 2014).

De um modo geral o resultado da pesquisa mostrou um ponto muito favorável na organização investigada, já que nas análises não foram encontradas diferenças de percepção entre os níveis, o que sugere existir uma linguagem única na empresa que atinge a todos independente da função exercida favorecendo o direcionamento das ações da organização para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Desta forma, podemos concluir em relação objetivo estabelecido para esta pesquisa, que na percepção dos diferentes níveis gerenciais as características individuais e os fatores organizacionais que prevalecem na organização investigada não apresentam distinção

significativa entre os níveis investigados. A pesquisadora acredita que este resultado é consequência da comunicação aberta e direta que prevalece na cultura da organização investigada, permitindo que todos os funcionários compartilhem dos seus valores e estratégia, não somente aqueles dos níveis mais elevados. Porém, uma avaliação mais profunda da interação das dimensões estudadas se torna fundamental para desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Conhecendo as características dos seus funcionários e os fatores organizacionais que prevalecem em seu ambiente a organização poderá definir um plano de ação que a permita desenvolver estas habilidades a partir da definição do modelo ideal que espera ter como resultado. Esta ferramenta é apenas um diagnóstico para início de um trabalho consistente para adoção de ações distintas para desenvolvimento do comportamento empreendedor. O diferencial do modelo de avaliação é poder mensurar sistematicamente estes comportamentos e fatores e customizar ações direcionadas para os pontos fortes e fracos identificados, reconhecendo a importância de avaliação conjunta do fator humano e organizacional para promover o empreendedorismo corporativo.

O modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo proposto por Castro (2011), com a utilização dos instrumentos *Global Leaders*, desenvolvidos a partir dos estudos de David McClelland (1987) e complementado por Cooley (1991) e CEAI (aprimorado) foi desenvolvido a partir de pesquisas empíricas feitas por Kuratko e seus colegas Hornsby, Montagno e Zahra (2002) e refinado por Cates (2007), é uma iniciativa de um estudioso e empreendedor que permitiu responder a pergunta norteadora desta pesquisa, apontando como se diferenciam na organização estudada as atitudes empreendedoras e as percepções dos fatores organizacionais entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional capazes de influenciar o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. O próximo passo cabe à organização, que deverá, com base nos resultados encontrados, se considerar pertinente, desenvolver ações para estimular comportamentos empreendedores.

## 5.1 Contribuições e limitações do estudo

A realização deste estudo de caso representou uma continuidade do trabalho de Castro, (2011) a partir do estudo de Kuratko , com a aplicação do modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo em uma organização consolidada no mercado segurador brasileiro.

Espera-se que os resultados apresentados, com fundamentação científica, possam servir de incentivo para que outras organizações façam a utilização do modelo para avaliação dos fatores necessários para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Além disso, cada novo estudo, utilizando este modelo, contribui para a sua consolidação, validação e geração de conhecimento para gestores e estudiosos do empreendedorismo corporativo, acrescentando conhecimento para a literatura específica.

Esta pesquisa permitiu um estudo em profundidade das características pessoais e organizacionais da organização investigada. As correlações realizadas na análise mostram evidências da importância de se considerar fatores pessoais e organizacionais no processo de desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, confirmando os pressupostos da literatura. Permitiu à organização investigada conhecer melhor o perfil dos seus indivíduos bem como a percepção dos fatores organizacionais e poderá, do lado prático, desenvolver treinamentos e mudanças internas direcionadas para atingir objetivos de intraempreendedorismo..

Cabe destacar que o interesse da organização nos objetivos do trabalho e atuação direta da sua área de recursos humanos foi fundamental para incentivar a participação dos funcionários e assim obtermos uma amostra que desse relevância e validade estatística para o estudo de caso. Mesmo tendo apoio da organização, sabíamos do desafio de obter um retorno alto dos questionários devido ao caráter particular da pesquisa. No entanto, para nossa surpresa, a grande maioria dos funcionários aderiu e se prontificou a responder aos questionários.

Alguns estudos que privilegiam analisar o impacto das práticas da gestão de recursos humanos na organização voltadas à inovação e criatividade mostram que este é o principal objetivo para estimular o empreendedorismo dentro de médias e grandes organizações (Kehinde, 2014).

Uma das limitações deste estudo de caso foi a impossibilidade de fazer uma análise qualitativa com o envolvimento de membros do corpo diretivo para conhecer a leitura que eles fazem deste resultado e as ações que serão tomadas tendo como premissa os objetivos desejados pela organização. Os resultados poderiam ser enriquecidos se houvesse uma complementariedade do método utilizado na pesquisa. Na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar, em profundidade, os resultados obtidos através da utilização do questionário e ampliar as relações descobertas (Richardson, 2007). Por exemplo, a pesquisadora acredita que se fossem levados em consideração elementos qualitativos, como a realização de entrevistas com funcionários de cada nível hierárquico seria possível analisar a interação de certas variáveis e possibilitar com maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Além disso, também seria valioso conhecer os fatores precipitantes que favorecem e inibem o processo de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo na empresa investigada para melhor avaliação dos resultados da pesquisa. Como exemplos de eventos precipitantes temos o desenvolvimento de novos procedimentos; mudança na gestão da empresa; fusão ou aquisição; ações de concorrente para aumentar a participação de mercado; desenvolvimento de novas tecnologias; redução de custos; mudanças na demanda do consumidor e mudanças econômicas (Hornsby *et al.*, 1983). A análise de eventos precipitantes não foi possível, conforme mencionado, devido à necessidade de limitar os objetivos desta pesquisa para adequar tempo e esforço da pesquisadora que, por fazer parte do corpo de funcionários da organização, optou, por prevenir a interferência de sua subjetividade nas conclusões obtidas.

A pesquisadora não pode generalizar com segurança os resultados obtidos neste estudo para outros casos semelhantes, porque é necessário levar em consideração as características particulares dos funcionários da organização investigada, além da possível interferência de outros fatores como a época que a pesquisa foi realizada (Richardson, 2007).

Outra limitação encontrada foi a impossibilidade de comparar o resultado da pesquisa com o de outras organizações do segmento, o que pode ser resolvido com a realização de novos estudos no mesmo segmento, a partir da utilização deste modelo de avaliação que poderá trazer importantes contribuições para a literatura sobre empreendedorismo corporativo.

## 5.2 Sugestões para novos estudos

Durante a realização deste trabalho, identificamos algumas outras pesquisas que podem ser realizadas.

Esta mesma pesquisa pode ser realizada em empresas do mesmo porte e segmento buscando traçar um perfil das características individuais e fatores organizacionais do segmento de seguros e assim auxiliar na definição sobre a necessidade ou não de estimular comportamentos empreendedores ou promover mudanças nas condições organizacionais que possam ajudar a construir uma organização mais empreendedora.

Um estudo comparativo pode ser realizado com organizações de outros segmentos para identificar como se diferenciam as atitudes empreendedoras e as percepções dos fatores organizacionais entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional em outros segmentos, pesquisando como se correlacionam os fatores individuais e organizacionais nesses três níveis hierárquicos. Tais estudos podem identificar diferenças importantes para se planejar ações específicas e mais efetivas para se desenvolver o Empreendedorismo Corporativo em cada um desses níveis.

O modelo de avaliação proposto também poderia ser aplicado para comparar os resultados em diferentes filiais de uma mesma organização para avaliar possíveis influências do ambiente externo e da cultura local nos resultados.

Por fim, outra sugestão é que as organizações criem um modelo de resultados para os instrumentos de avaliação das características individuais e fatores organizacionais. Para isto, os testes devem ser respondidos por um grupo de funcionários pré-determinado, por exemplo, as pessoas consideradas como destaque na organização, ou ainda, pelo corpo diretivo. A partir deste modelo de avaliação a organização poderá comparar o resultado dos testes aplicados para os demais funcionários, auxiliando a organização no desenvolvimento das características individuais dos funcionários e dos fatores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Adonisi, M. (2003). *The Relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction* (Doctoral dissertation). University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria.
- Amason, A. C.; Shrader, R. C. & Thompson, G. H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 21, 125-148.
- Andreassi, T. & Chich, N. (2005). *Intra-emprededorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo*. XXXI Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro, 2005.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Araújo, E. B. (1988). Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma Trajetória Literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas*, 28(4), 67-76.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Basso, O. (2004). *L'Intraemprededorismo*. Paris: Economica.
- Berquó, E. S.; Sousa, J. M. P. & Gotlieb, S. L. D. (2006). *Bioestatística*. São Paulo: EPU.
- Bonoma, Thomas V. (1985). Case research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research*. v. XXII.
- Brazeal, D. V. (2004). The Feasibility & Desirability of Corporate Entrepreneurship: Unwrapping the Black Box of Entrepreneurial Potential. *U. S. Association of Small Business & Entrepreneurship*. Retrieved from <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2004proceedingsBrazeal.pdf>
- Brisek, M. G. (2003). *An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity within the Casual Dining Restaurant Segment* (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church.
- Bufoni, André Luiz (2002). O rigor na exposição dos estudos de caso simples: um teste empírico em uma universidade brasileira. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 26, Salvador, (BA). Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

- Burgelman, R. A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Caldas, M. P., & Wood, T.J. (2000). Antropofagia Organizacional e a Difícil Digestão de Tecnologia Gerencial Importada. In: Rodrigues, S. B., & Cunha, M, P. *Novas Perspectivas na Administração de Empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo, Iglu Editora, 107-119.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Castro, A. A. (2011). *Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Cates, M. S. (2007). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Refinement and Validation of a Survey Measure* (Doctoral dissertation). Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.
- Chieh, N. & Andresse, T. (2007). Intra-empendedorismo: um Estudo de Caso sobre o Entendimento e a Aplicação dos Fundamentos Organizacionais Associados ao Termo. In: Encontro ENANPAD. *Anais EnANPAD/ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Cooley, L. S. (1991). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance* (Master dissertation). Cranfield Institute of Technology. School of Management, Cranfield.
- Costa, Alessandra Mello da; Barros, Denise Franca & Carvalho, José Luís Felício (2011). A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *RAC*, Curitiba, 15(2), 179-197, mar./abr. 2011.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale. In: Babson College Entrepreneurship Research Conference, 6, Babson Park. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, 39, 628-639.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management and Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Creswell, John (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Davis, T. M. (2006). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure*. 77p. (Master dissertation). Air Force Institute of Technology. Department of Systems and Engineering Management, Wright-Patterson Air Force Base.

- Dess, G. G. *et al.* (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Dolabela, F. (2005). *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo, Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro, Campus.
- Dornelas, José Carlos Assis (2003). *Empreendedorismo Corporativo*. São Paulo: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo, Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira.
- Efron, B. and R. Tibshirani. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Stanford University. *Academy of Management Review*. Stanford, 14(4).
- Emmendoerfer, Magnus Luiz; Valadares, Josiel Lopes & Hashimoto, Marcos. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 9(2), 144-156.
- Fillion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 34(2), 5-28.
- Fillion, L. J. (2004). Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. *Revista de negócios da FURB*, 9(2), 65-79.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-77.
- Fumagalli, Luiz André W.; Jansen, M. Del Corso; Silva, Wesley V. & Costa, Isabel Cristina da. (2013) *Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas*.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 35(2), 57-63, mar./abr., 1995.
- Govindarajan, Vijay & Trimble, Chris (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review* 47(3).

- Greenwood, Ernest (1973). Métodos principales de investigación social empírica. In: *Metodologia de la investigación social*. Buenos Aires, cap. 6, p. 106-126.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Edição Especial), 5-15.
- Hashimoto, Marcos (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric Statistical Methods*. Nova York, John Wiley & Sons.
- Hornaday, J. A., & Churchill, N. C. (1987). Current Trends in Entrepreneurial Research. In: Churchill, N. C., et al (Org.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Babson College, 1-21.
- Hornsby, J. S. et al. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Hornsby, J. S. et al. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and US Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 49-63.
- Hornsby, J. S.; Holt, Daniel T. & Kuratko, D. F. (2008). The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI. In: *National Academy of Management*, 68, Anaheim. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=33716544>
- Hornsby, J. S.; Kuratko, Donald F.; Holt, Daniel T. & Wales, William J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal Prod. Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F.; Shepherd, Dean A. & Bott, Jennifer P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F. & Zahra, Shaker A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.

- Hornsby, Jeffrey S.; Montagno, Ray V. & Kuratko, Donald F. (1992). Critical Organizational Elements in Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study. In: *Academy of Management*, 52, Las Vegas.
- Hulley, B. S. *et al.* (2006). *Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica*. 2a ed. Porto Alegre: Artmed.
- Ireland, R. & Millet, C. C. (2004). Decision-making and firm success. *Academy of Management Executive*. 18(4), 8-12.
- Ireland, R. D.; Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006a). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Ireland, R. D.; Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006b). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 21-30.
- Kehinde, Obasan (2014). Impact of Human Resources Management on Entrepreneurship Development. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 10(1).
- Kilby, P. (Ed.). (1971). *Entrepreneurship and economic development*. New York, The Free Press.
- Kuratko, D. F. (2009). The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century. *Business Horizons*, 52, 421-428.
- Kuratko, D. F. *et al.* (1993). Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining Corporate Entrepreneurship: a Proposed Model of Perceived Implementation/ Outcome Comparisons at the Organizations and Individual Levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2001). Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 60-72.
- Kuratko, D. F.; Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
- Kuratko, Donald F. & Audretsch, David B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *Int. Entrep. Manag. Journal*, 9, 323-335.
- Kuratko, Donald F.; Hornsby, Jeffrey S. & Covin, Jeffrey G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizon*, 57, 37-47.

- Lavarda, Rosalia Aldraci Barbosa & Cardoso, Fernando Eduardo (2010). *Estratégias organizacionais*. Processo de Formação da Estratégia Deliberado e o *Strategizing*: Considerando a Perspectiva da Estratégia como Prática. XIII SEMEAD – Seminário em Administração, Universidade Regional de Blumenau (SC).
- Lopes, Rose Mary A. (1999). *Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo. 318 p.
- McClelland, D. C. (1971). The achievement motive in economic growth. In: Kilby, P. (Ed.). *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, p. 109-122.
- McClelland, D. C. (1972). *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 99-112.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.
- Morris, M. H.; Kuratko, Donald F. & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason: Thomson/South-Western Publishers.
- Morris, M. H.; Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason, Thomson/South-Western Publishers.
- Neto, Francisco P. de Melo (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Oliveira, Dilson Campos de (2003). *Ações de apoio ao empreendedorismo e perfil empreendedor*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Organização (2013). Website. Recuperado de <http://www.organizacao.com.br>
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: Por que você não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Empreendedor*. São Paulo, Harbra.
- Richardson, Roberto Jarry (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed. rev. e ampl.). São Paulo: Atlas. 334 p.
- Rutherford, M. W. & Holt, D. T. (2007). Corporate Entrepreneurship - an Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Santos, S. A.; Dutra, I. S. & Lenzi, F. C. (2006). *O empreendedorismo corporativo e a identificação de competências empreendedoras em empregados e empresas de grande porte*. São Paulo.

- Sathe, V. (1989). Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm. *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Schendel, D. (1990). Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. São Paulo, Abril Cultural.
- Sebrae (2014). <http://www.sebraemais.com.br/solucoes/empretec>
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2009). *Programa EMPRETEC: Manual de Operacionalização*. Brasília: SEBRAE, 2009.
- Siegal, Sidney & Castellan Jr, N. John. (2006). *Estatística Não Paramétrica para Ciências do Comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Srivastava, A. & Lee, H. (2005). Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20, 459-481.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. M. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Tanure, B. & Patrus, R. (2011). *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: o case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander*. (1a ed.). Rio de Janeiro, Elsevier.
- Terence, Ana Claudia F.; Filho, Edmundo E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Tese XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, out. 2006.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. (5a ed.). McGraw-Hill International Editions.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase*, Genebra. Recuperado de [http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043_en.pdf)
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *What is Empretec*. Recuperado de [http://www.unctadxi.org/templates/Page\\_7362.aspx](http://www.unctadxi.org/templates/Page_7362.aspx)
- Vale, G. V, Wilkinson, J. & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma Nova Abordagem. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 7(1), art. 7.

- Vilas Boas, Eduardo Pinto & Santos, Silvio Aparecido dos (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *R. Adm.*, Universidade de São Paulo, São Paulo, 49(2), 399-414, abr./maio/jun. 2014.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Graci. (2. ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1736.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A.; Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-65.
- Zar, Jerrold H. (1998). *Biostatistical Analysis*. Prentice Hall.
- Zuany, Mário Jorge de Moura; Vilas Boas, Ana Alice; Dias, Tânia Regina Frota Vasconcellos & Neto, Silvestre Prado de Souza (2010). *Competências empreendedoras e intraempreendedoras para o Técnico em Mineração com ênfase em Rochas Ornamentais*. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

## Anexo A

### COMUNICADO DO RECURSOS HUMANOS DA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Caro Colaborador,

A colega de vocês, Andréia Lôbo (**Area de atuação**) está desenvolvendo seu projeto de pesquisa de conclusão do Mestrado Profissional em Administração da PUC/Fundação Dom Cabral, na área de Estratégia e Inovação.

Por ser um mestrado com tema de interesse da **Organização** e que nos trará um retorno imediato, estamos apoiando esta pesquisa que será realizada com todos os funcionários de Vida e Previdência. Os resultados deste trabalho nos auxiliará identificar nosso patamar de empreendedorismo e tomarmos ações mais efetivas para estimular o empreendedorismo internamente, se for o caso.

O estudo apresenta um modelo inédito de avaliação dos fatores individuais e organizacionais que são antecedentes ao empreendedorismo corporativo, premiado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH Nacional), durante o Conarh 2012.

É um questionário bem simples e você não levará mais de 20 minutos para responder as afirmações. Você receberá um email da consultoria (ABG Consultoria Estatística) nos próximos dias.

A pesquisa é confidencial, não permitindo identificar quem respondeu o que.

Agradecemos sua participação,

Recursos Humanos

## Anexo B

### **PESQUISA – EMAIL ENVIADO PELA ABG CONSULTORIA E ASSINADO PELA PESQUISADORA (NOME FICTICIO)**

Caro(a) ANTONIO SOUZA,

Conforme comunicado do RH, estou desenvolvendo meu projeto de pesquisa de conclusão do Mestrado. Meu projeto é na área de Estratégia e Inovação e será desenvolvido como um estudo de caso com a participação dos colaboradores da Organização Vida e Previdência.

É um questionário bem simples e você não levará mais de 20 minutos para responder as afirmações.

Para participar da pesquisa, basta clicar no link:

<http://www.abgconsultoria.com.br/onlineSurvey/index.php?lang=pt-BR&sid=11271&token=i7wvy7eci4ykd2m>

O questionário estará disponível até o dia 16/08/2013.

Sem sua participação este trabalho não poderá ser realizado! Conto muito com a ajuda de vocês.

Andréia Lôbo

Caro(a) ANTONIO SOUZA,

Esse e-mail é uma confirmação de que você completou o questionário da Pesquisa Estratégia e Inovação e suas respostas foram salvas sem sua identificação.

ABG Consultoria Estatística  
suporte@abgconsultoria.com.br

## Anexo C

### **MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO (CASTRO, 2011) - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)**

O teste de autoavaliação das características empreendedoras é um *survey* eletrônico enviado e respondido pela internet. Os dados foram armazenados em um banco de dados em poder da ABG Consultoria. Os resultados do teste são apresentados no capítulo 4 desta dissertação.

## INSTRUÇÕES

- A.** Este teste se constitui de 105 afirmações. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida como se aplica à sua forma de agir e de pensar.
- B.** Seja honesto(a) consigo mesmo(a), lembre-se que não somos perfeitos. O único objetivo neste caso é identificar quais competências você precisa desenvolver, para obter maior desempenho profissional.
- C.** Uma das opções de respostas abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:

**Nunca**  
**Raras vezes**  
**Algumas vezes**  
**Usualmente**  
**Sempre**

- D.** Escolha a opção de resposta mais adequada na janela à direita de cada afirmação. Veja abaixo um exemplo:

**9. Consigo influenciar outras pessoas a fazerem aquilo que necessito.** Raras vezes

A pessoa que respondeu neste exemplo escolheu a opção de resposta para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

- E.** Algumas afirmações podem ser semelhantes, mas nenhuma é exatamente igual.
- F.** Você deve atribuir uma opção de resposta para cada afirmação.
- G.** Uma vez que escolher a opção de resposta, o sistema solicitará a sua confirmação antes de passar a afirmação seguinte. Depois que confirmar a resposta você não poderá modificá-la. Sendo assim, certifique-se de ter selecionado a opção de resposta desejada antes de confirmar e passar para a próxima afirmação.
- H.** As respostas oferecidas nesta ferramenta são de caráter estritamente CONFIDENCIAIS.

**RESPONDA**

1. Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução.
2. Faço o que é preciso no trabalho e não somente aquilo que me pedem para fazer.
3. Prefiro atuar em situações nas quais não posso controlar os resultados finais, mas que tenho chances moderadas de sucesso.
4. Antes de começar a executar uma tarefa ou um trabalho, busco todas as informações possíveis.
5. Planejo alcançar um grande objetivo dividindo-o em tarefas pequenas.
6. Tenho confiança que posso ter sucesso em qualquer coisa que me proponha a fazer.
7. Busco identificar como o produto da minha empresa pode ser útil para outras áreas ou outros tipos de clientes.
8. Insisto várias vezes ou mudo a estratégia para conseguir o que quero.
9. Meu desempenho é melhor do que os dos outros que trabalham comigo.
10. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida daqui a 20 anos.
11. Procuo me aconselhar junto às pessoas que dominam aquilo que eu pretendo fazer.
12. Mesmo quando estou fazendo algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.
13. Faço antes aquilo que alguém vai me solicitar fazer no futuro.
14. Quando faço um trabalho para outra pessoa, esforço muito para que fique satisfeita.
15. Encontro uma maneira mais rápida de terminar os meus trabalhos.
16. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de tomar uma decisão.
17. Estabeleço objetivos bem específicos de longo prazo (mais de 5 anos), e divido-os em objetivos com prazos menores.
18. Acho desnecessário buscar informações pessoalmente.
19. Penso antecipadamente sobre como realizar uma tarefa de grande porte e escrevo detalhadamente quais as ações devem ser realizadas, quem serão os responsáveis e os prazos de cada uma delas.
20. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.
21. Enxergo e exploro oportunidades totalmente fora do comum para realizar o meu trabalho.
22. Acho que sempre existe uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa.

23. Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.
24. Reviso os meus planos iniciais para realizar alguma coisa, levando em conta os resultados alcançados ou as mudanças circunstanciais.
25. Acredito que posso ser bem sucedido mesmo que terceiros poderosos (como meus superiores, o governo...) atuem de forma que me prejudique.
26. Mantenho relacionamento com pessoas que podem me ajudar no futuro.
27. Ajo para desenvolver novos produtos e serviços.
28. Faço esforços extraordinários toda vez que uma situação exige.
29. Penso que é inútil planejar fazer as coisas no mundo atual, onde tudo muda o tempo todo.
30. Realizo as tarefas na medida em que se fazem necessárias em vez de perder tempo pensando no que os outros poderão me pedir no futuro.
31. Quando uma dificuldade prejudica o meu trabalho, persisto em minha tarefa.
32. Quando é preciso, faço o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.
33. Busco maneiras de fazer as coisas gastando menos.
34. Sinto-me desafiado, quando assumo riscos que não são pequenos e que também não são exagerados.
35. Estabeleço objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
36. Procuo informações das pessoas que fornecem produtos ou serviços que são necessários para o meu trabalho.
37. Penso em cenários diversos e faço planos alternativos para alcançar meus objetivos.
38. Mantenho meu ânimo mesmo se as outras pessoas acham que uma tarefa difícil não pode ser realizada.
39. Busco identificar se todas as tarefas que são importantes para o trabalho foram realizadas, mesmo aquelas que não são da minha responsabilidade.
40. Acho desnecessário entregar um trabalho melhor do que foi solicitado.
41. Considero as chances de sucesso ou fracasso antes de estabelecer um objetivo.
42. Mantenho e utilizo vários registros financeiros para tomar decisões importantes no trabalho.
43. Busco conhecer pessoas de várias áreas de meu interesse.
44. Tenho receio de não conseguir alcançar objetivos que são relevantes.

45. Busco novos trabalhos e novas oportunidades.
  46. Quando é preciso faço grandes sacrifícios para concluir o meu trabalho.
  47. Preocupo-me apenas em realizar bem aquilo que é da minha responsabilidade, não fazendo serviços dos outros que estejam atrasados.
  48. Entrego o trabalho melhor do que foi solicitado.
  49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.
  50. Especifico bem (quanto e quando) as minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida.
  51. Acredito que posso alcançar os meus objetivos independentemente de fatores externos ao meu controle.
  52. Utilizo bons argumentos que convencem as pessoas a me ajudarem a conseguir o que eu quero.
  53. Acredito que posso alcançar objetivos desafiantes mesmo se os resultados iniciais não forem animadores.
  54. Quando necessário, ajudo os meus subordinados a concluir as suas tarefas.
  55. Tenho objetivos anuais, mensais e semanais, que são muito específicos e mensuráveis.
  56. Elaboro conscientemente os argumentos que utilizo para convencer os outros.
  57. Gosto de desafios porque sei que posso superá-los.
  58. Deixo tarefas incompletas.
  59. Não perco tempo avaliando muitas possibilidades quando tomo uma decisão.
  60. Estabeleço objetivos que têm prazos para serem concluídos, são desafiantes, significativos, mensuráveis (que se pode medir) e específicos.
  61. Atribuo que muitos fatores externos ao meu controle são decisivos para os resultados que posso alcançar.
  62. Quando não domino um assunto, procuro especialista para me orientar.
  63. Não envolvo outras pessoas para conseguir o que eu quero.
-

Para calcular a pontuação das CCE's utilize o quadro a seguir, pontuando as respostas de cada questão da seguinte forma:

**Nunca = 1, Raras vezes = 2, Algumas vezes = 3, Usualmente = 4 e Sempre = 5**

APURAÇÃO DAS PONTUAÇÕES DAS CCE'S														
<b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA</b>														
7	+	13	+	21	+	27	-	30	+	45	=	x	1,042	=
<b>PERSISTÊNCIA</b>														
1	+	8	+	28	+	31	+	46	-	58	=	x	1,042	=
<b>COMPROMETIMENTO</b>														
2	+	14	+	32	+	39	-	47	+	54	=	x	1,042	=
<b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA</b>														
9	+	15	+	22	+	33	-	40	+	48	=	x	1,042	=
<b>CORRER RISCOS MODERADOS</b>														
3	+	16	+	34	+	41	+	49	-	59	=	x	1,042	=
<b>ESTABELECIMENTO DE METAS</b>														
17	-	10	+	35	+	50	+	55	+	60	=	x	1,042	=
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>														
4	+	11	-	18	+	23	+	36	+	62	=	x	1,042	=
<b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO</b>														
5	+	19	+	24	-	29	+	37	+	42	=	x	1,042	=
<b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS</b>														
20	+	26	+	43	+	52	+	56	-	63	=	x	1,042	=
<b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA</b>														
6	+	12	+	38	-	44	+	53	+	57	=	x	1,042	=
<b>LOCUS DE CONTROLE INTERNO</b>														
25	+	51	-	61	=	(	+	3,00	)x	2,083	=			
<b>TOTAL</b>														

## Anexo D

### MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO (CASTRO, 2011) – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS FATORES ORGANIZACIONAIS - CEAI REFINADO E ALTERADO POR CATES (2007)

Atribuir respostas de 1 a 5 para cada afirmação, sendo:

(Concordo totalmente = 5; Concordo = 4; Não estou certo = 3; Discordo = 2; Discordo totalmente = 1)

#### **Lista de constructos e itens**

---

**Suporte Gerencial** – Mede a percepção do quanto os gerentes estimulam comportamentos inovadores e empreendedores através do apoio financeiro aos projetos, mesmo sabendo que alguns desses projetos podem fracassar.

Questão 1 A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.

Questão 7 Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.

Questão 13 Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores.

Questão 18 Minha instituição apóia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.

---

**Clareza de Papéis** – Mede a percepção da clareza de papéis no dia-a-dia, dos resultados pessoais esperados e da busca da inovação como parte do trabalho.

Questão 3 No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim.

Questão 9 A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual o meu trabalho é avaliado.

Questão 14 Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidades, qualidade, prazos e resultados.

Questão 19 Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado do meu trabalho.

Questão 22 Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.

---

---

**Recompensa/Reforço** – Mede a percepção de quanto os comportamentos empreendedores e inovadores são reforçados, através de um vínculo explícito entre desempenho/realizações e recompensas.

Questão 4 Indivíduos com projetos inovadores bem sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão.

Questão 10 As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas.

Questão 15 Meu superior me dará um reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho.

Questão 20 As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho.

---

**Disponibilidade de tempo** – Mede percepção da disponibilidade de tempo para se dedicar às tarefas que estão além das responsabilidades e papéis pessoais.

Questão 5 Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho.

Questão 11 Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo.

Questão 16 Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito.

Questão 21 Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho.

Questão 23 Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias.

Questão 25 Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo.

---

**Autonomia/Critérios de Trabalho** – Mede a percepção do quanto na organização se delega autoridade, concede autonomia nas tomadas de decisões e liberdade de excessiva fiscalização.

Questão 2 A organização em que trabalho me dá a liberdade de agir seguindo o meu julgamento.

Questão 6 Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém.

Questão 8 É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.

Questão 12 Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho.

Questão 17 Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho.

Questão 24 Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia-a-dia.

---

## APURAÇÃO DAS PONTUAÇÕES DOS FATORES ORGANIZACIONAIS (nossa autoria)

### SUPOORTE GERENCIAL

$$1 + 7 + 13 + 18 = \quad \div 4 =$$

### CLAREZA DE PAPÉIS

$$3 + 9 + 14 + 19 + 22 = \quad \div 5 =$$

### RECOMPENSA/REFORÇO

$$4 + 10 + 15 + 20 = \quad \div 4 =$$

### DISPONIBILIDADE DE TEMPO

$$5 + 11 + 16 + 21 + 23 + 25 = \quad \div 6 =$$

### AUTONOMIA/CRITÉRIOS DE TRABALHO

$$2 + 6 + 8 + 12 + 17 + 24 = \quad \div 6 =$$

### OBSERVAÇÃO IMPORTANTE

- 1) Marque acima de cada questão a pontuação dada pelo respondente.
- 2) As questões 11, 19, 21 e 23 são "negativas". A pontuação a ser marcada neste quadro deve ser invertida como nos exemplos abaixo:  

Se a nota do respondente foi 5 = marcar 1 ponto  
Se a nota do respondente foi 4 = marcar 2 ponto  
Se a nota do respondente foi 3 = marcar 3 ponto  
Se a nota do respondente foi 2 = marcar 4 ponto  
Se a nota do respondente foi 1 = marcar 5 ponto
- 3) Faça as operações e calcule a pontuação de cada constructo