

Ações e Comportamento Intra-Empreendedores: uma escala de mensuração

Uilson Leandro Garcia
uilson.garcia@usb.org.br
Unicenp

Fernando Antonio Prado Gimenez
fernando.gimenez@pucpr.br
Puc-PR

Adriano Toledo
adriano@opet.com.br
Opet

Resumo

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo que buscou criar um instrumento de identificação do comportamento intra-empendedor. Com base em uma revisão dos principais autores que discutem o intra-empendedorismo, foi elaborado um instrumento de auto-resposta composto de 20 itens que busca identificar o nível de influência de cada fator na criação dos projetos empreendedores nas organizações. Foi realizado um pré-teste para avaliar a clareza das questões junto a pesquisadores da área e empresários. Após ajustes na redação, foram coletadas 180 respostas junto a ocupantes de cargos de direção e chefia de quatro organizações industriais e prestadoras de serviços. A análise dos resultados obtidos revelou boas qualidades de validade e confiabilidade do instrumento, com a identificação de seis fatores denominados: 1. Criatividade e inovação; 2. Visão e integração; 3. Determinação e Realização; 4. Resultados e busca de oportunidades; 5. Competitividade; e 6. Liderança e iniciativa.

Introdução

Vivemos em um contexto de alta concorrência e de busca por inovações cada vez maiores. As organizações atuais passam a enfrentar mudanças e incertezas em um sistema produtivo que se modifica constantemente. Para sobreviver a problemas econômicos e outras crises inesperadas, grandes companhias tem que desenvolver processos empreendedores dentro delas.

O que preocupa e frustra os empreendedores é o desperdício de recursos, a perda constante de oportunidades e a falta de espírito inovador. A busca por índices excelentes de inovação, é um caminho difícil a ser percorrido pelas organizações, o que leva à discussão da importância da criação de mecanismos que sejam capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes corporações. A ênfase de empreendedorismo no mundo dos negócios conduz as organizações a encorajar atividades empreendedoras dentro das corporações. Daí surge o que muitos investigadores se referem como 'empreendedorismo corporativo' ou 'intra-empendedorismo'.

É evidente que um grande número de idéias bem elaboradas e coordenadas, contribui para a inovação, mas uma lacuna significativa no processo de inovação é a capacidade do sistema corporativo em implementar idéias de forma rápida e econômica. A implementação

requer que o conceitual seja transformado em real. Como a existência humana é limitada ao tempo, as pessoas empreendedoras, que desejam deixar uma vasta obra de empreendimentos, têm que contar com uma estrutura grande, pois na teoria todo e qualquer projeto seria viável caso estivessem disponíveis tempo e recursos infinitos. Como não existe tal disponibilidade, o fator estrutura para crescimento é fundamental, e nesse instante, as corporações podem constituir-se em grandes aliadas, daí surgem os intra-empresendedores. Muitas companhias como a 3M, IBM, ORACLE, HEWLETT PACKARD, AT&T e GE, adotaram o processo intra-empresendedor dentro delas para explorar linhas novas de negócios e impulsionarem a rentabilidade por processos inovadores.

Intra-empresendedorismo ou 'Empresendedorismo Corporativo' está associado à geração, desenvolvimento e implementação subsequente de idéias inovadoras e comportamentos dentro de uma organização. Esta inovação pode ser através de um produto, um processo novo para alcançar algum objetivo, um novo serviço ou sistema relacionado ao negócio da organização. Basicamente intra-empresendedorismo é a coleção de atividades formais e informais direcionadas a criar novas oportunidades dentro de uma organização estabelecida, por produto, processo, serviço ou desenvolvimento de mercado.

Para Chambeau e Mackenzie (1986), as mudanças estruturais que nutrem e criam ações intra-empresendedoras na maioria das grandes organizações incluem a comunicação aberta, a identificação e reconhecimento dos intra-empresendedores, a distribuição de recursos para ampliar pesquisas e a continuidade assegurada do intra-empresendedor, permanecendo do princípio ao fim como líder do seu projeto. O processo é focalizado na produção da organização, onde as mudanças podem ter que ser feitas de forma que o intra-empresendedor possa mover-se pela companhia por caminhos e mecanismos que ajudam o processo de criação de comportamentos e ações empresendedoras.

O intra-empresendedor, portanto, vem a ser o indivíduo inserido dentro de uma corporação, comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na organização em que trabalha, procurando o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação. Neste sentido, o intra-empresendedor, é o próprio empresário cujo potencial é posto à prova, incumbindo-lhe também a função de empregado.

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo que buscou criar um instrumento de identificação do comportamento intra-empresendedor. Com essa finalidade esse artigo foi estruturado em quatro seções além dessa introdução. A seguir, apresenta-se uma breve descrição dos principais aspectos dos processos empresendedor e intra-empresendedor. Na terceira seção são expostos os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo. Na quarta seção é feita a apresentação dos resultados da pesquisa, iniciando com uma descrição da amostra e concluindo com os aspectos relacionados ao teste do instrumento. Por fim, o trabalho é concluído com indicações de estudos futuros para avaliação e aperfeiçoamento do instrumento.

O Processo Empresendedor e Intra-empresendedor

Ser empresário significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. O empresário, por definição, tem de assumir riscos, e seu sucesso está em sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Ser empresário não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empresário também tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar.

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais as nações passam é a liberação da criatividade dos empreendedores, por intermédio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa, e desta tira seus lucros. Apenas uma parcela dos empresários é constituída por legítimos empreendedores, aqueles que realmente disputam e sabem vencer o jogo. Schumpeter (1988), destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira original, servem para promover o desenvolvimento e crescimento econômicos.

Na visão de Drucker (1986), sucesso ou mesmo sobrevivência de uma pequena empresa depende, fundamentalmente do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores. A inovação, diz esse autor, é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

O termo empreendedorismo, na visão de Gimenez et al. (2000, p.10), é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”, definindo esse fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis.

A visão comportamental do empreendedorismo teve início com Weber (2003) em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, publicada originalmente em 1947, que definiu indivíduos empreendedores como pessoas inovadoras que possuíam uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Esse autor identificou um fator valorativo fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, isso é, a crença religiosa ou o trabalho ético protestante que estabelecia normas de conduta que punham freio à extravagância, ao consumo ostensivo e à indolência. Com isso, o resultado era maior produtividade, diminuição das despesas e aumento da economia, todos fatores vitais para o crescimento econômico. Weber (2003) via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

No enfoque comportamental, uma das maiores referências no campo do empreendedorismo é McClelland (1972) que relaciona empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força significa a vontade humana de se superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que compreendem, entre outras, gosto pelo risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento.

Souza (2005), em um estudo revisional recente procurou identificar na literatura, características empreendedoras capazes de promover o desenvolvimento de pequenas empresas, categoria fundamental da vida econômica e social das nações. A autora analisou o conteúdo dos textos e obras consultadas, bem como a representação social que os diferentes autores estudados fazem do fenômeno empreendedorismo. Neste estudo foram analisadas 16 publicações e identificadas as principais características necessárias aos empreendedores: Inovação; Buscar oportunidades; Correr riscos; Criatividade; Liderança e Iniciativa.

A inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo dedicado a fazê-la acontecer. Ampliando o contexto empreendedor, desde os antigos teóricos já são observados os empreendedores internos, denominados posteriormente como intra-empreendedores ou empreendedores corporativos, atores essenciais para o

processo fundamental do desenvolvimento econômico como descrevia Schumpeter já em 1934:

“Mais amplos, porque em primeiro lugar chamamos “empresários” não apenas aos homens de negócio “independentes” em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem de fato a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc.”

Ainda hoje, o ambiente interno de grande parte das empresas é, no entanto, caracterizado pela abundância de profissionais com comportamentos mais aproximados aos dos "clássicos" gerentes e não de empreendedores, conforme aponta Schumpeter (1988), ao distinguir aqueles que fazem "novas combinações" dos que "mantêm o fluxo": *“a atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um negócio estabelecido e a manter o fluxo circular da economia operante”*.

Os primeiros estudos na área do empreendedorismo corporativo orientaram suas pesquisas em observar quem é o intra-empendedor. Ross e Darab (1986), relacionam os intra-empendedores como as pessoas que tentam trazer para a corporação a cultura do espírito de inovação. Em seus estudos, eles incluem um teste para determinar o potencial de desempenho intra-empendedor de um indivíduo. Apesar da grande tendência das organizações tornarem-se burocráticas, várias delas estão adotando novas culturas e estão introduzindo atividades que minimizam os efeitos de estruturas e sistemas para encorajar inovação. Segundo esses autores, companhias administradas por intra-empendedores devem praticar três princípios básicos: primeiro, aprender e usar os fundamentos da administração profissional, segundo, adotar um estilo de comportamento que transcende a burocracia e encoraja inovação, e terceiro, encorajar os intra-empendedores. É sabido que um intra-empendedor não tem a liberdade de ação de um empreendedor, e tem que operar dentro das restrições do sistema corporativo, com isso, um certo estilo de comportamento e de personalidade é necessário para o sucesso.

Pinchot e Pellman (2004), discutem a ação intra-empendedora em todos os processos das organizações, e como se pode incentivar o processo de intra-empendedorismo através de ações corporativas efetivas. Para ele há uma necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade de uma pequena empresa, sendo para isso necessário o poder inovador e a iniciativa do intra-empendedor. Os intra-empendedores, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. Os intra-empendedores passam muito tempo construindo e testando seus modelos mentais. Esta capacidade de visualizar os passos desde a idéia até a realização é um dos talentos básicos e possíveis de serem aprendidos do intra-empendedorismo. O intra-empendedor é gerente geral de um negócio que ainda não existe. Os intra-empendedores são naturalmente orientados para a ação.

São quatro os fatores favoráveis ao intra-empendedorismo segundo Pinchot (1989): (i) a questão de marketing, pois o marketing aliado ao atendimento e a distribuição eficiente dos produtos, constitui uma arma poderosa que fará o projeto do intra-empendedor frutificar rapidamente, usando os canais das grandes e tradicionais corporações. (ii) base tecnológica, uma grande empresa pode manter facilmente uma estrutura destinada à pesquisa e desenvolvimento. (iii) a corporação tem um volume elevado de dinheiro para gastar com

projetos que ainda não são cobertos pelos capitalistas de risco; e (iv) a estrutura de pessoas de uma grande corporação.

Pinchot faz uma distinção entre empreendedores, gerentes e intra-empreendedores. Sua contribuição se baseia em quatro dimensões: motivos principais, ações, habilidades e relacionamento com outros. O quadro 1 sumariza as idéias apresentadas por Pinchot.

Os papéis fundamentais no processo do intra-empreendedorismo podem ser observados nos estudos de Roy (1987) na busca de desenvolvimento do processo de inovação. Os principais papéis encontrados incluem: (i) o inovador técnico, (ii) o inovador empresarial, (iii) o executivo principal, e (iv) o campeão do produto. Essas categorias não são mutuamente exclusivas, todas podem ser desenvolvidas nos intra-empreendedores. Seus estudos de casos demonstraram que o grau de sucesso de empresas está relacionado ao nível de incorporação dos diferentes estilos de administração. Sendo que, o estilo administrativo melhor desenvolvido para encorajar o intra-empreendedor potencial é a máxima autonomia operacional cotidiana.

Quando 1: Síntese da definição do Intra-empreendedor, segundo Pinchot (1989).

	Gerentes tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intra-empreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com freqüência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot III, 1989, p. 45-47.

Stevenson e Jarillo (1990, p.23) constroem uma ponte entre o empreendedorismo individual e o corporativo, ao conceituarem o intra-empendedorismo como “*um processo pelo qual, indivíduos - tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam*”. O intra-empendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida.

Para Filion (2004) os intra-empendedores são pessoas que desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. O desenvolvimento e a implementação das visões são duas das principais características das ações intra-empendedoras. É fácil entender esse princípio básico se nós vemos as ações empendedoras e intra-empendedoras como resultantes de um conjunto de visões que emerge, evolui e muda antes de, finalmente, serem realizadas, apesar da realização não ocorrer sempre do modo previsto inicialmente.

Toftoy e Chatterjee (2004) consideram que o intra-empendedorismo é um risco, mas tem que começar em algum lugar - até mesmo se começa em pequenos e lentos movimentos, em passos pequenos. Uma vez iniciado, as pessoas ficarão mais confortáveis com a idéia e será construída a confiança nos resultados, e gradualmente a corporação ficará empendedoras. Muitos projetos incorporados evoluirão dentro das organizações em processos mais autônomos que envolverão as habilidades inovadoras de todos os membros do time. Estes passos fundamentais de desenvolvimento de visão, missão, articulação, formação de times, plano de ação e o aparecimento de uma necessidade de obtenção de um clima inovador, fazem o intra-empendedorismo acontecer.

A partir dessas relações conceituais podemos concluir de que as diferenças qualitativas entre o intra-empendedor e o empendedor são pouco significativas. A visão de mundo e as atitudes são idênticas, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: visão, inovação, conquista de imagem e mercado, formação de equipes, volume de faturamento, retorno sobre o capital investido e crescimento corporativo. A partir dessa constatação, seria o caso de considerar também que toda a organização que incentivar a formação de um número maior de intra-empendedores, poderá obter índices superiores de competitividade e resultados.

Considerando as dimensões descritas na literatura abordada, buscou-se desenvolver um instrumento de mensuração de ações e comportamentos intra-empendedores. Sua construção seguiu os passos descritos na próxima seção.

Procedimentos do estudo

Buscando atingir o objetivo proposto, este estudo utilizou-se de um modelo metodológico classificado como descritivo. Para Vergara (2000 p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. O trabalho de campo foi realizado em quatro organizações industriais e prestadoras de serviços localizadas em Curitiba, Pr.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado com 20 itens. Para cada um dos itens, pretendeu-se identificar o seu nível de influência na criação dos projetos empendedores nas organizações. Antes da coleta de dados, foi realizado um pré-teste para avaliar a clareza das questões junto a diretores e empresários. A coleta de dados ocorreu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2004 e janeiro de 2005.

Através de leituras revisionais sobre o tema de empreendedorismo e intra-empendedorismo foram identificadas algumas dimensões essenciais para análise do perfil

intra-empendedor. A literatura abordada indica que são centrais no comportamento empreendedor: a liderança, a visão, a inovação, a criatividade, a iniciativa, a busca de oportunidades, o foco em resultados, e a auto-realização.

Tais dimensões foram submetidas a uma discussão por três grupos de estudos compostos por 16 Mestrandos que estão fazendo pesquisas na área do empreendedorismo, que fizeram críticas e sugestões, discutindo as idéias e agregando conhecimento ao instrumento de pesquisa em desenvolvimento. O próximo passo foi, a partir destas dimensões, desenvolver as questões formatando assim um proposta de instrumento (anexo).

Esta primeira versão foi submetida a um pré-teste dentro dos grupos de estudo para o acerto final da redação e conferência do entendimento coletivo da proposição e objetivo do mesmo. Com esta fase completa os pesquisadores saíram a campo para aplicar o instrumento em uma população representativa e confiável para obter resultados da pesquisa proposta. Com base na literatura, o instrumento foi elaborado visando a identificação de ações e comportamentos relacionados a:

- **Habilidade de comunicação e persuasão** – o intra-empendedor deve ter a habilidade para negociar, tanto com seus superiores como com seus subordinados. A negociação deve ter a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é viável.
- **Comando de equipes** – através de sua visão e idéias empreendedoras, as pessoas se convencem e se submetem a liderança de quem avista o futuro antes dos demais.
- **Capacidade de aproveitar oportunidades** – O intra-empendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário agir.
- **Conhecimento técnico do projeto** – é indispensável que o intra-empendedor tenha conhecimento a respeito do projeto que deseja desenvolver. Saber o que terá que acontecer em todas as etapas do projeto.
- **Visão global** – olhar o empreendimento e o projeto como sendo seu, traz ao intra-empendedor um maior comprometimento e envolvimento.
- **Ações inovadoras** – Através de suas idéias e criações constantes busca elevar a competitividade da empresa e gerar lucro.
- **Conhecimento da Organização** – é indispensável que o intra-empendedor tenha conhecimento da organização, sua cultura, seus objetivos, para que seus projetos possam colaborar para com a visão central.
- **Motivação para novas oportunidades** – Nunca se acomoda com a estabilidade, busca sempre motivação para desenvolver novas oportunidades mesmo que estejam além das suas funções estabelecidas hierarquicamente.
- **Iniciativa empreendedora global** - a visão central da organização dever ser buscada por todos os departamentos, e o intra-empendedor deve colaborar com o todo, apresentando soluções e inovações.
- **Visão econômica** – a competitividade da organização e os resultados dos projetos desenvolvidos devem ser prioridade.
- **Inovação constante** - A inovação é o instrumento específico dos intra-empendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes.
- **Auto-realização** – o intra-empendedor deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo sua realização pessoal.
- **Resultados** – o intra-empendedor é orientado para atingir metas, e os resultados financeiros do seu projeto são indicadores do sucesso e realização das metas propostas.

- **Tomada de Decisão** – o intra-empendedor é focado par a realização das suas metas, sendo independente, auto-motivado e auto-confiante. Não temendo tomar decisões quando necessário.
- **Visionista** – O intra-empendedor consegue enxergar o que os outros não enxergam, consegue visualizar oportunidades futuras, e luta por isso independente da opinião e apoio dos outros.
- **Habilidade em reconhecer oportunidades** – O intra-empendedor enxerga oportunidades onde muitos enxergam problemas, e com uma boa negociação defende suas convicções independente das críticas e empecilhos criados pelo ambiente.
- **Liderança** – mesmo que acima de sua responsabilidade, se resultado e metas precisam ser atingidos, o intra-empendedor se arrisca como líder e coordena as ações necessárias.
- **Orientação para Resultados** – O intra-empendedor planeja o seu destino e as estratégias para chegar ao resultado ambicionado. Avaliando os obstáculos e as estratégias para vencer até mesmo a desconfiança dos outros.
- **Princípios Éticos e Morais** – são relacionados com princípios e normas de procedimentos e não devem ferir a ética profissional da conduta humana desejada. Se o intra-empendedor se preocupar somente com ele, não poderá atingir seus objetivos por completo.

Foram coletadas 180 respostas obtidas junto a ocupantes de cargos de direção e chefia de quatro organizações industriais e prestadoras de serviços. A amostragem utilizou o critério der adesão e foram utilizados dois meios de coleta: o correio eletrônico e a entrega pessoal.

Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo. Inicialmente, é feita uma breve descrição da amostra. Em seguida, são apresentados os resultados da análise fatorial e de confiabilidade da escala de mensuração do intra-empendedorismo.

Perfil da amostra

Os respondentes se distribuíram com uma discreta maioria para o sexo masculino (58%). Essa distribuição é comum em estudos realizados com ocupantes de cargos de direção e chefia que evidenciam a menor participação feminina em cargos diretivos nas organizações.

A média de idade dos respondentes foi de 33,8 anos com desvio padrão de 8,8, evidenciando certo grau de maturidade profissional, se considerarmos que, em geral, as pessoas passam a ocupar cargos de maior responsabilidade na organizações após a conclusão de cursos superiores, o que ocorre na faixa dos 24 a 26 anos.

Em relação ao nível hierárquico dos respondentes, 11% ocupavam cargo em nível de diretoria, 34% em nível de gerência e 55% em nível de supervisão. Por fim, em relação à escolaridade houve a seguinte distribuição: 28% já tinham curso de pós-graduação, 39% superior completo, 19% superior incompleto. 13% ensino médio e 2% ensino fundamental. Esses dados permitem assegurar que, na média, os respondentes não devem ter enfrentado muita dificuldade no preenchimento do instrumento de pesquisa, visto que 67% deles tinham nível de educação formal igual ou maior que o superior completo. Por outro lado, apenas 15% não tinham tido acesso a cursos superiores.

Avaliação do instrumento de mensuração de ações e comportamentos empreendedores

Para verificar as propriedades do instrumento foram adotadas as recomendações de Kline (1994). Utilizou-se do método da análise fatorial cujo objetivo é simplificar um conjunto complexo de dados. A finalidade de uso da análise fatorial nesse estudo foi exploratória, no sentido de verificar a existência de um conjunto menor de construtos ou dimensões principais que auxiliam na explicação de um fenômeno (Kline, 1994, p. 7).

Dessa forma, utilizou-se o método de Análise de Componente Principais para extrair os fatores, seguido de rotação por Varimax com normalização Kaiser. O tratamento dos dados foi feito através do software SPSS.

Após a rotação, que convergiu em 8 interações, foram identificados 6 fatores com eigen-value maior do que 1. As cargas dos diversos itens em cada fator foram todas acima de 0,49 em um único fator, exceto para o primeiro item do instrumento que apresentou carga acima de 0,30 em três fatores. Os seis fatores identificados agruparam os itens do instrumento da seguinte maneira:

Fator 1¹:

V7: Procuraria sempre novas idéias e ações inovadoras (0,700)

V9: Somente atenderia as necessidades da empresa de acordo com a função que executo (0,557)

V12: Buscaria melhorias inovadoras no fluxo operacional (0,569)

V18: Já enfrentei alguns problemas por fazer coisas que excediam a minha autoridade (-0,588)

Em função dos itens que o compõem, este fator foi denominado **Criatividade e Inovação**. Como se pode perceber pelos conteúdos dos itens, parte do empreendedorismo é composta por um fator que indica preocupação com a criação e implementação do novo na organização.

Fator 2:

V2: Buscaria a implementação dos meus projetos captando colegas e chefias (0,354)

V5: Visualizaria todas as etapas do projeto (0,746)

V10: Apresentaria soluções para os demais departamentos da organização (0,597)

V15: Frequentemente precisaria pedir a opinião dos outros antes de tomar decisões (-0,627)

V21: Eu me preocuparia com os direitos das pessoas que trabalham na empresa (0,590)

A dimensão predominante neste fator foi identificada como **Visão e Integração**. Os conteúdos dessas variáveis sugerem a existência de um fator focado na busca do desenvolvimento de uma visão global do projeto e de integração de esforços coletivos em sua implementação.

Fator 3:

V4: Quando visse oportunidades consistentes eu as concretizaria (0,624)

V6: Desenvolveria o projeto como se fosse proprietário da empresa (0,688)

V13: Procuraria auto-realização no projeto (0,493)

V14: Minha prioridade seria atingir lucros (0,652)

Resultados e Busca de oportunidades são os temas predominantes nesse fator. As variáveis nele contidas evidenciam que o intra-empreendedorismo tem um componente específico que se foca na concretização de resultados através de aproveitamento de oportunidades.

Fator 4:

V8: Não buscaria ter o conhecimento da organização (0,756)

V11: Não me preocuparia com a competitividade externa da organização (0,743)

V20: Não procuraria incrementar os produtos ou serviços que estão obtendo sucesso na minha empresa (0,479)

Este fator foi denominado **Competitividade** pelas idéias contidas em seus dois itens. As frases descritivas foram todas enunciadas no sentido negativo e tiveram suas respostas alinhadas, indicando uma preocupação com formas de melhorar o posicionamento global da organização.

Fator 5:

V17: Eu defenderia uma causa impopular se acreditasse nela (0,755)

V19: Já obtive sucesso em projetos mesmo quando muitos acreditavam que não daria certo (0,764)

A análise dos itens componentes do fator levou a sua identificação com **Determinação**, visto que as idéias das variáveis nele contidas permitem perceber uma preocupação com a ação independente do grau de suporte e apoio que a inovação possa granjear na organização. projeto.

Fator 6:

V3: Desempenharia a função de liderança (0,775)

V16: Eu desenvolveria o projeto mesmo sem apoio dos meus superiores (0,619)

Em função dos conteúdos dos dois itens, esse fator foi denominado **Liderança e Iniciativa**. A idéia central está associada ao foco na condução de uma equipe de trabalho.

Além da análise fatorial, utilizou-se o teste do alfa de Cronbach para verificar a confiabilidade do instrumento como uma medida de comportamento intra-empendedor. O resultado obtido foi de 0,491. Embora o resultado tenha ficado abaixo do valor recomendado como significativo, acredita-se que o instrumento possa ser aperfeiçoado em estudos futuros.

Conclusão

O objetivo desse trabalho foi apresentar os resultados de um estudo que buscou criar um instrumento de identificação do comportamento intra-empendedor. Conforme se argumentou na introdução do texto, embora um grande número de idéias contribua para a inovação organizacional, há uma grande lacuna no processo de inovação associada à capacidade da organização em implementar idéias rápida e economicamente. A literatura sobre empreendedorismo tem debatido o tema do intra-empendedorismo como uma possível alternativa de solução para os problemas gerados pela incapacidade de resposta rápida e eficiente às necessidades de inovação.

O intra-empendedorismo é um fenômeno complexo. Observou-se na literatura uma diversidade de dimensões que podem auxiliar na explicação do mesmo. O desenvolvimento desse instrumento permitiu identificar um conjunto menor de dimensões que auxiliam na identificação do comportamento empreendedor dentro das organizações. Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados preliminares desse estudo indicam que o intra-empendedorismo é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de organizações associados à sua capacidade de exercitar **criatividade e inovação**, guiados por um sentido de **visão e integração, determinação e competitividade**, através de um processo de **liderança e iniciativa** e voltados para **resultados e busca de oportunidades**.

Estes fatores são consistentes com as dimensões mais usuais na descrição de comportamentos empreendedores e intra-empendedoros que são encontrados na literatura. Uma contribuição significativa desse estudo é a demonstração de que ocupantes de cargos de

direção e chefia em organizações industriais e de serviços têm uma percepção de sua ação organizacional consistente com os modelos teóricos. Além disso, o estudo permite uma conceituação do intra-empendedorismo de forma mais abrangente que assim delineamos:

- O intra-empendedorismo é um fenômeno associado à busca de oportunidades no qual o indivíduo manifesta iniciativa e criatividade, gerando inovações em produtos ou processos organizacionais, orientado por uma visão, buscando a integração de esforços coletivos através da liderança e determinação, com a finalidade de gerar resultados positivos e aumentar a competitividade da organização.

Por fim, deve-se ressaltar a natureza preliminar dos resultados obtidos nesse estudo. O instrumento deve passar por um esforço de aperfeiçoamento, em especial na redação de seus itens, visando melhorar seu índice de confiabilidade para que no futuro este possa ser utilizado como ferramenta de diagnóstico de comportamento empreendedor dentro das organizações visando subsidiar programas de desenvolvimento. Outros estudos são necessários, em especial, em condições de reconhecida manifestação empírica do intra-empendedorismo. Por exemplo, estudos de caso em organizações empreendedoras permitirão verificar a validade da escala para descrever comportamentos e ações intra-empendedoras.

Referências

- CHAMBEAU, F. A., MACKENZIE, F. A. Intrapreneurship. **Personnel Journal**. v. 65, n. 7, p. 40.
- DRUCKER, P. F. Inovation and entrepreneurship practice and principles. **London: Pan Books**, 1986.
- FILION, L. J. Entendendo os intra-empendedores como visionistas. **Revista de negócios**, v.9, n.2, p. 65-79, 2004.
- GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, EDA C. LUCAS de (org) Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: **ANPROTEC**. 2000.
- KLING, P. An easy guide to factor analysis. **London: Routledge**, 1994.
- MCCLELLAND, D.C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. **Rio de Janeiro: Expressão e Cultura**, 1972.
- PINCHOT III, G. Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. **São Paulo: Harbra Ltda.**, 1989.
- PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. Intra-empendedorismo na prática. Um guia de inovação nos negócios. **Rio de Janeiro: Campus**, 2004.
- ROSS, J. E. and DARAB, U. Who Is an Intrapreneur?, **Personnel New York**: 1986. v. 63, n. 12; p. 45.
- ROY, R.. Intracorporate Entrepreneurs Management Decision. **London**: 1987. v. 25, n. 2; p. 12.
- SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. **São Paulo: Editora Nova Cultural**, 1988.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade, **EGEPE – encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 4. 2005, Curitiba, **Anais... Curitiba**, 2005, p. 134-146
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 17-27, 1990.

TOFTOY, C. and CHATTERJEE, J. The Intrapreneurial Revolution: now is the time for action, **ICSB 50th World Conference**, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. **3. ed. São Paulo: Atlas**, 2000.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. **São Paulo: Livraria Pioneira Editora**. 2003.

ANEXO - 01

Se eu fosse iniciar um novo projeto na empresa onde eu trabalho:

AÇÕES	Certamente não faria	Procuraria não fazer	Talvez não fizesse	Talvez fizesse	Procuraria fazer	Certamente faria
Buscaria a implementação dos meus projetos captando colegas e chefias						
Desempenharia a função de liderança						
Quando visse oportunidades consistentes eu as concretizaria						
Visualizaria todas as etapas do projeto						
Desenvolveria o projeto como se fosse proprietário da empresa						
Procuraria sempre novas idéias e ações inovadoras						
Não buscaria ter o conhecimento da organização						
Somente atenderia as necessidades da empresa de acordo com a função que executo						
Apresentaria soluções para os demais departamentos da organização						
Não me preocuparia com a competitividade externa da organização						
Buscaria melhorias inovadoras no fluxo operacional						
Procuraria auto-realização no projeto						
Minha prioridade seria atingir lucros						
Frequentemente precisaria pedir a opinião dos outros antes de tomar decisões						
Eu desenvolveria o projeto mesmo sem apoio dos meus superiores						
COMPORTAMENTOS	Certamente não faria	Procuraria não fazer	Talvez não fizesse	Talvez fizesse	Procuraria fazer	Certamente faria
Eu defenderia uma causa impopular se acreditasse nela						
Já enfrentei alguns problemas por fazer coisas que excediam a minha autoridade						
Já obtive sucesso em projetos mesmo quando muitos acreditavam que não daria certo						
Não procuraria incrementar os produtos ou serviços que estão obtendo sucesso na minha empresa;						
Eu me preocuparia com os direitos das pessoas que trabalham na empresa						

ⁱ Os valores da carga do item no fator são apresentados entre parêntesis.