

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ANTECEDENTES DO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

Alexandre de Araújo Castro

Belo Horizonte
2011

Alexandre de Araújo Castro

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ANTECEDENTES DO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

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^a. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C355m Castro, Alexandre de Araújo
Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo.
/ Alexandre de Araújo Castro. Belo Horizonte, 2011.
129f.: il.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empreendedorismo. 2. Empresários. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II.
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.4

Alexandre de Araújo Castro

Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo

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^a. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães - PUC Minas

Prof. Ph.D. Carlos Arruda

Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Belo Horizonte, 14 de novembro de 2011

*Aos meus filhos, Pedro e Arthur,
razão da minha vida e de todos os meus esforços.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, esforço e ensinamentos que me propiciaram chegar até aqui.

Aos meus irmãos, pela estabilidade invisível que a família me traz. Em especial à minha irmã Ledamaria, grande incentivadora dessa desafiadora caminhada.

À minha esposa Luciana, pelo amor e dedicação a mim e aos nossos filhos, que me permitiram realizar este trabalho.

À minha orientadora, professora Dra. Liliane de Oliveira Guimarães, pelo apoio, compreensão e suas valiosas contribuições. Em especial agradeço por sua abertura, qualidade tão essencial e rara, que nos permitiu experimentar e, assim, escolher os melhores caminhos para alcançar os resultados propostos.

Aos meus professores, pelos ensinamentos e críticas que enriqueceram este trabalho.

Aos meus colegas, pela amizade e pelo incentivo, que tornaram essa caminhada muito mais prazerosa.

Aos amigos da ABG Consultoria Estatística, em especial ao André Costa, por seu comprometimento, análises e importantes contribuições, fundamentais para construir a qualidade deste trabalho.

À professora Dra. Rose Mary Almeida Lopes, por sua contribuição ao material bibliográfico referencial deste trabalho.

À minha equipe, em especial a Gisele, por sua dedicação e sua torcida. Também aos meus assistentes Rafael e Daniel, por suas valiosas contribuições.

A Deus, que a todos iluminou, que me abençoou com determinação e garra para enfrentar as dificuldades da vida.

*“Ver as coisas não como elas são, mas como
poderiam ser.”*

Félix Adler

RESUMO

Estudiosos de temas ligados à competitividade das organizações têm atrelado o intraempreendedorismo, também denominado empreendedorismo corporativo, ao processo de formação de vantagens competitivas e à inovação. Além disso, a literatura sobre empreendedorismo identifica, de forma consistente, um desempenho superior entre as empresas que se engajam em atividades empreendedoras. Assim, a disseminação da mentalidade e comportamentos empreendedores no ambiente corporativo tem-se tornado um conceito cada vez mais importante nas organizações públicas e privadas, que buscam manter-se competitivas e eficientes no mercado global em rápida mutação. Desta forma, o intraempreendedorismo tem sido objeto de crescentes estudos e da atenção de acadêmicos e executivos. Pesquisadores identificaram que, para que o intraempreendedorismo ocorra, é necessária a presença de indivíduos com características empreendedoras, interagindo com um ambiente organizacional que permita iniciativas empreendedoras. Então, ações, programas e práticas para desenvolver o empreendedorismo interno devem considerar o desenvolvimento das competências empreendedoras individuais em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo. Apesar disso, não encontramos nenhum modelo de avaliação e, tampouco, pesquisa empírica que identificasse o grau de presença dos antecedentes do empreendedorismo interno de uma organização, através da avaliação destas duas dimensões simultaneamente. Assim, este trabalho criou um modelo de avaliação destes antecedentes do intraempreendedorismo, utilizando duas ferramentas, o teste *Global Leaders*, de avaliação das características empreendedoras individuais e o teste CEAI (aprimorado), de avaliação das características organizacionais. O modelo desenvolvido foi aplicado em grandes organizações públicas e privadas. Foram identificadas tendências de perfis individuais e organizacionais característicos de grandes organizações. Dentre estas tendências, destacamos que as características empreendedoras individuais de *persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência e busca de informações* são as mais pontuadas em gestores de grandes organizações, tanto públicas quanto privadas. De outro lado, *correr riscos moderados, busca de*

oportunidades e iniciativa e *locus de controle interno* se apresentaram como as características menos presentes. Com relação às características organizacionais, que favorecem iniciativas empreendedoras, identificamos que *clareza de papéis* se destaca como o fator mais percebido nos dois tipos de organizações (públicas e privadas), da mesma forma que *suporte gerencial* se apresenta como o fator menos presente. Também identificamos importantes tendências de correlações entre a presença dos fatores organizacionais e as características empreendedoras individuais. Destacamos as correlações mais significativas observadas entre o fator organizacional de *recompensa/reforço* e a característica individual *exigência de qualidade e eficiência*, entre *disponibilidade de tempo* e *busca de informações* e entre *autonomia* e as características de *busca de oportunidade e iniciativa*, *persistência*, *estabelecimento de metas* e *independência e autoconfiança*. A aplicação do modelo proposto permitirá às organizações, que desejarem promover o empreendedorismo corporativo, avaliarem o grau de presença dos antecedentes do intraempreendedorismo e, assim, adotarem ações mais efetivas para estimular o empreendedorismo internamente.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo. Intraempreendedorismo. CEAI. Programa *Global Leaders*. Antecedentes do empreendedorismo corporativo. Avaliação do empreendedorismo corporativo. Características empreendedoras individuais.

ABSTRACT

Scholars of themes linked to organization's competitiveness have been linked intrapreneurship, also called corporate entrepreneurship, to the process of formation of competitive advantages and to innovation. Furthermore, entrepreneurship literature identifies in consistent way a superior performance among companies that are engaged in entrepreneur activities. Thus, the dissemination of entrepreneur mentality and behaviors in a corporative environment has become a concept increasingly important in public and private organizations, that seek maintain themselves competitive and efficient in rapidly changing global market. In this way, intrapreneurship has been object of increasing studies and attention of scholars and executives. Researchers identify that is necessary the presence of individuals with entrepreneur's characteristics interacting with an organizational environment that allow entrepreneurs initiatives to intrapreneurship occurs. So, actions, programs and practices to develop intern entrepreneurship must consider the development of individual entrepreneur competences together with the development of an organizational environment able and receptive to entrepreneurship. Nevertheless, we don't find no model of assessment, neither empirical research that identity the presence degree of antecedents of intern entrepreneurship in an organization, through evaluation of both dimensions simultaneously. Thus, the present work created an evaluation model for these intrapreneurship antecedents, using two tools, the *Global Leaders* test, to evaluate the individual entrepreneur characteristics, and the CEAI test (refined), to evaluate the organizational characteristics. The developed model was applied in five groups of large public and private organizations. It was identified tendencies of individual and organizational profiles typical of large organizations. Through these tendencies, we highlight individual entrepreneur characteristics of *persistence, commitment, quality and efficiency exigency* and *information seeking* as more scored in managers of large organizations, both in public in private. In other side, *moderate risk taking, opportunity seeking and initiative* and *intern locus of control* is presented as the characteristics less present. Related to organizational features that support entrepreneur initiatives, we identified *roles clarity* highlights as the most perceived factor in both kind of organizations (public and

private), the same way as *management support* is presented as the less perceived factor. We also identified important tendencies of correlations between presence of organizational factors and individual entrepreneur characteristics. We highlight the more significant correlations observed between the organizational factor *reward/reinforcement* and the individual characteristic *quality and efficiency exigency*, between *time availability* and *information seeking* and between *autonomy* and the characteristics *opportunity seeking and initiative, persistence, goal setting and independence and self-confidence*. The application of the purposed model will allow to organizations that want to promote the corporate entrepreneurship, to evaluate the presence degree of intrapreneurship antecedents, and so, adopt more effective actions to stimulate the entrepreneurship internally.

Keywords: Corporate Entrepreneurship. CEAI. Intrapreneurship. Global Leaders program. Corporate entrepreneurship antecedents. Corporate entrepreneurship assessment. Entrepreneurial characteristics.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Modelo proposto de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo.....	25
FIGURA 2 Modelo de empreendedorismo corporativo através da interação de características individuais e organizacionais.....	31
FIGURA 3 Interação entre fatores individuais, organizacionais e ambientais no empreendedorismo corporativo.....	32
FIGURA 4 A viabilidade e o desejo de comportamentos empreendedores através dos fatores organizacionais avaliados pelo CEAI.....	49
FIGURA 5 Perfil eletrônico gerado pelo teste utilizado no programa <i>Global Leaders</i> para autoavaliação dos comportamentos empreendedores.....	54
FIGURA 6 Ilustração dos conceitos de validade e confiabilidade.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Medidas descritivas do teste de autoavaliação das CCE´s	66
TABELA 2 Percentual explicado para as duas primeiras dimensões por constructo	73
TABELA 3 Matriz de correlação de Spearman item-total para cada constructo.....	74
TABELA 4 <i>Alfa de Cronbach</i> para cada constructo.....	75
TABELA 5 Correlação entre os totais de cada constructo – CCE	77
TABELA 6 Análise fatorial - cargas fatoriais e comunalidade considerando um fator por constructos	78
TABELA 7 Pontuação média das CCE´s nos testes, original e reduzido, aplicados em 548 gestores de 19 organizações.....	82
TABELA 8 Percentual explicado para as duas primeiras dimensões por constructo	86
TABELA 9 <i>Alfa de Cronbach</i> para cada constructo.....	87
TABELA 10 Matriz de correlação de <i>Spearman</i> item-total para cada constructo.....	87
TABELA 11 Análise fatorial - cargas fatoriais e comunalidade, considerando um fator por constructo.....	88
TABELA 12 Intervalo de confiança <i>bootstrap</i> percentilico com 95% de confiança para cada item de cada constructo.....	89
TABELA 13 Correlação entre os totais de cada constructo – CCE	90
TABELA 14 Médias de cada empresa de acordo com os constructos dos testes CCE e CEAI	94
TABELA 15 Médias padronizadas de cada empresa de acordo com os constructos dos testes CCE e CEAI	97
TABELA 16 Matriz de <i>correlação de Pearson</i> entre os constructos dos testes CEAI e CCE	99

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Definições de empreendedorismo corporativo.	30
QUADRO 2 Características empreendedoras identificadas nos levantamentos de Cooley (1990).....	36
QUADRO 3 Características do comportamento empreendedor.....	38
QUADRO 4 Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland et al.(1987).....	41
QUADRO 5 Características individuais essenciais para o sucesso de iniciativas de intraempreendedorismo.....	42
QUADRO 6 Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 <i>Boxplot</i> para cada pergunta dentro de cada constructo.....	68
GRÁFICO 2 Desvio padrão de cada pergunta dentro de cada constructo.....	69
GRÁFICO 3 <i>Scree Plot</i> com os critérios de <i>Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acelaration Factor</i>	72
GRÁFICO 4 Comparação dos perfis médios de CCE´s dos testes, original e reduzido, aplicados em 548 gestores de 19 organizações.....	82
GRÁFICO 5 <i>Scree Plot</i> com os critérios de <i>Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acelaration Factor</i>	85
GRÁFICO 6 Perfis das pontuações médias dos testes CCE´s dos grupos e média geral	95
GRÁFICO 7 Perfis testes CEAI das empresas públicas, privadas e média geral	95
GRÁFICO 8 Médias padronizadas para cada empresa	98

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 desenvolvimento de competências empreendedoras

EMPRETECO - Designação dada ao indivíduo que participou do EMPRETEC

IAI - *Intrapreneurial Assesment Instrument*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONU - Organização das Nações Unidas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

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

EC – Empreendedorismo corporativo

CCE – Característica do comportamento empreendedor

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

LCI – *Lócus* de controle interno

EPR – Empresa privada (participante do teste CEAI)

EPU.a – Empresa pública a (participante do teste CEAI)

EPU.b – Empresa pública b (participante do teste CEAI)

EPU.c – Empresa pública c (participante do teste CEAI)

PCA – *Principal component analysis* (análise de componentes principais)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Justificativa	22
1.3 Objetivos	26
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	26
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Empreendedorismo corporativo.....	27
2.2 Os antecedentes do empreendedorismo corporativo	30
2.2.1 <i>O ambiente externo e eventos precipitantes</i>	32
2.2.2 <i>Características individuais</i>	33
2.2.3 <i>Características organizacionais</i>	43
2.2.4 <i>Fatores que inibem o empreendedorismo corporativo</i>	50
2.3 Ferramentas de medições dos antecedentes do empreendedorismo corporativo	51
2.3.1 <i>Ferramentas de avaliação das características individuais</i>	51
2.3.2 <i>Ferramentas de avaliação das características organizacionais</i>	54
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	61
3.1 Estratégia e Método de pesquisa	61
3.2 Unidades Empíricas de pesquisa	61
3.3 Estratégia de coleta de dados	62
3.4 Verificação da validade e confiabilidade do teste de autoavaliação das características empreendedoras (CCE's) utilizado no programa <i>Global Leaders</i>	64
3.4.1.1 <i>Conclusão da análise estatística do questionário original (105 questões)</i>	80
3.4.2 <i>Análise estatística do questionário de CCE modificado (63 questões)</i>	81
3.4.2.1 <i>Conclusão da análise estatística do questionário modificado (63 questões)</i>	91
4 ANÁLISE DOS DADOS	94
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 Contribuições e limitações do trabalho.....	107
5.2 Sugestões para novos estudos	108
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	119

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

Desde os anos oitenta, parece ter crescido a preocupação com a sobrevivência das organizações em função do aumento significativo da competitividade empresarial, o que tem exigido das empresas constante inovação. Já naquela época, Drucker (1986, p. 200) afirmava que “as empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora.”

Outros autores também defendem o empreendedorismo dentro das organizações, ou intraempreendedorismo, como um elemento essencial para enfrentar os desafios das mudanças e a competição acirrada. (REILLY; DIANGELO, 1987; SATHE, 1989; KURATKO et al., 1993; CARRIER, 1996; KNIGHT, 1997; FILLION, 1999; RUSSELL, 1999; DOH; PEARCE, 2004; CHIEH; ANDRASSE, 2007; GABRICH; CASTRO, 2007 e KURATKO, 2009). Já Pinchot (1989), vai mais além, ao creditar aos intraempreendedores toda a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma empresa.

Estudiosos de temas ligados à competitividade das organizações têm atrelado o intraempreendedorismo, também denominado empreendedorismo corporativo (EC), ao processo de formação de vantagens competitivas e à inovação. Além disso, também o consideram como um fator chave para as organizações alcançarem o sucesso empresarial. (PINCHOT, 1989; ZAHRA; COVIN, 1995; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999; KURATKO, 2009).

A literatura sobre empreendedorismo também identifica, de forma consistente, um desempenho superior entre as empresas que se engajam em atividades empreendedoras. (COVIN; SLEVIN, 1986; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999). Como se percebe, o intraempreendedorismo tem sido foco de crescentes estudos e da atenção de acadêmicos e executivos. (RUSSELL, 1999).

Desde 1995, trabalhamos com o desenvolvimento de características empreendedoras individuais, atuando por mais de 10.000 horas como instrutor de um programa de treinamento das Nações Unidas, denominado EMPRETEC. O

objetivo desse treinamento é desenvolver em empreendedores, atuantes ou potenciais, os comportamentos de empreendedores bem-sucedidos, identificados em pesquisas realizadas por David McClelland. (UNCTAD, 2010).

Baseados nessa experiência no EMPRETEC e na importância do empreendedorismo corporativo para melhoria do desempenho organizacional, em 2006, elaboramos um programa de treinamento para desenvolver o intraempreendedorismo em médias e grandes organizações, denominado *Global Leaders*. A proposta do programa *Global Leaders* consiste em estimular o intraempreendedorismo, através do desenvolvimento das iniciativas empreendedoras dos indivíduos de uma organização.

O processo envolve desenvolver nos gestores os comportamentos observados em empreendedores bem-sucedidos. Para o programa, foi realizada uma adaptação de um instrumento de autoavaliação dos comportamentos empreendedores utilizado no EMPRETEC, criando-se, assim, uma nova ferramenta para ser aplicada em gestores de médias e grandes organizações. O programa EMPRETEC parte deste autodiagnóstico para o participante avaliar suas atitudes no trabalho e, a partir daí e do treinamento, rever sua postura e adotar comportamentos característicos de empreendedores bem-sucedidos.

Aplicamos o programa *Global Leaders* em mais de 600 gestores de 11 grandes organizações e, observando os depoimentos dos participantes e os resultados da aplicação do programa, chegamos a duas constatações: i) é quase um consenso entre os participantes que o instrumento desenvolvido de autoavaliação dos comportamentos empreendedores efetivamente identifica o perfil individual das características comportamentais; ii) apesar dos participantes reconhecerem que aumentaram as suas iniciativas empreendedoras nas organizações, após a participação no treinamento, existem certas características organizacionais que impedem ou dificultam essas iniciativas (como falta de apoio gerencial, baixo comprometimento da alta administração, pouca liberdade para correr riscos, ausência de incentivos, recompensas, dentre outras).

Sendo assim, pesquisamos a literatura científica para buscar identificar quais fatores, além das características empreendedoras dos indivíduos, influenciariam as iniciativas empreendedoras em uma organização, contribuindo ou prejudicando o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Nessa busca, identificamos que, principalmente nas grandes organizações, a estrutura burocrática é considerada um dos principais fatores que inibe o desenvolvimento do intraempreendedorismo. (DRUCKER, 1986; REILLY; DIANGELO, 1987; ROSS, 1987; PINCHOT, 1989; GUTH; GINSBERG, 1990; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; KURATKO et al., 1993; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999; FILLION, 2004; CHIEH; ANDRASSE, 2007). Ou seja, iniciativas empreendedoras, frequentemente encontram obstáculos impostos pelos chamados mecanismos administrativos – estrutura, coordenação, controle gerencial e sistemas de incentivo. (GABRICH; CASTRO, 2007).

As condições organizacionais propícias às iniciativas empreendedoras foram objeto de relevante estudo realizado por Hornsby et al. (1993). Ao analisar os resultados das pesquisas existentes na literatura, os autores identificaram que o sucesso de uma iniciativa de empreendedorismo corporativo depende da interação entre características individuais (como capacidade de assumir riscos, autonomia, orientação para metas, dentre outras) e características organizacionais (como apoio gerencial, métodos de trabalho e disponibilidade de tempo). Os autores concluíram que, para que o intraempreendedorismo ocorra, é necessária a presença de indivíduos com características pessoais empreendedoras, interagindo com um ambiente organizacional que permita as iniciativas empreendedoras de tais indivíduos.

A nossa experiência prática tem confirmado essa conclusão de Hornsby et al. (1993), pois temos observado, através de depoimentos de participantes dos treinamentos em que atuamos, como a burocracia e a ausência de algumas características organizacionais de estímulo e valorização de iniciativas empreendedoras afetam significativamente o sucesso de esforços para desenvolver o intraempreendedorismo. Assim sendo, ações, programas e práticas para desenvolver o nível de empreendedorismo interno, devem considerar o desenvolvimento individual de competências empreendedoras em conjunto com a criação de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo corporativo. (SCHULER, 1986; UNCTAD, 2004).

Face ao exposto, motivados a avaliar o nível de presença dos antecedentes do intraempreendedorismo, através destas duas dimensões, características pessoais e organizacionais, realizamos uma pesquisa na literatura para identificar a existência de instrumentos de avaliações destes antecedentes. Nessa busca,

encontramos testes de avaliação do perfil empreendedor de indivíduos e também ferramentas de avaliação dos fatores, ou características organizacionais, que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Entretanto, não encontramos nenhum modelo de avaliação e, tampouco, pesquisa empírica que identificasse o grau de presença dos antecedentes do empreendedorismo interno de uma organização, através da avaliação dessas duas dimensões simultaneamente.

Autores como Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) e Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) afirmam que ainda são necessários mais estudos sobre os fatores que efetivamente contribuem para desenvolver o empreendedorismo dentro das organizações. Além do mais, com relação aos trabalhos existentes, apenas poucos estudos têm testado empiricamente a existência desses fatores que facilitam a manifestação de comportamentos empreendedores. (GUTH; GINSBERG, 1990; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

Zahra, Jennings e Kuratko (1999) pesquisaram a literatura de um período de 25 anos para identificar estudos empíricos sobre os antecedentes e as consequências do nível de intraempreendedorismo nas organizações. Apesar de identificarem o crescimento do escopo e de profundidade dos trabalhos sobre o tema, os autores concluíram que algumas questões ainda demandam mais atenção, como a necessidade de medidas consistentes do nível de intraempreendedorismo.

Covin e Slevin (1986) também afirmam que ainda são relativamente poucos, em número e variedade, os atributos avaliados e os instrumentos de medição de empreendedorismo. Além disso, salientam que os instrumentos existentes frequentemente baseiam-se em ferramentas desenvolvidas para medir outras variáveis.

Assim, apesar da importância e interesse sobre o assunto, o tema empreendedorismo corporativo ainda parece necessitar de mais pesquisas para identificar como as organizações planejam e implementam esforços de intraempreendedorismo. (DESS et al., 2003). Apesar de autores considerarem relevante entender como as organizações procedem para reter e multiplicar seus empreendedores internos, “[...] um estudo amplo dos textos de referência revela que, pouco tem sido dedicado à questão do empreendedorismo corporativo.” (CARDOSO; BARINI, 2003, p. 2). Adicionalmente, outros autores sustentam que é preciso mais pesquisas para avaliar diferentes tipos de organizações e identificar

seus níveis internos de atividades empreendedoras. (BURGELMAN, 1983b; SCHENDEL, 1990).

Monsen, Patzelt e Saxton (2010) também destacam que pouca atenção tem sido dada aos motivos que levam os indivíduos a agirem como intraempreendedores, de forma a permitir às organizações entenderem como podem desenhar melhor seus sistemas para incentivar o empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, o que alguns estudiosos querem dizer é que são necessários mais estudos para possibilitar uma compreensão maior dos fatores organizacionais que afetam e suportam o empreendedorismo corporativo. (HERRON, 1992; DESS et al., 2003; HORNSBY et al., 2009; PHAN et al., 2009). Tudo isso demonstra como as práticas e as pesquisas envolvendo o empreendedorismo interno ainda são temas relativamente novos. (BRIZEK, 2003).

Assim, em virtude da conjugação de publicações e autores que enaltecem a necessidade de ampliação dos estudos sobre empreendedorismo corporativo e pelo fato de que não encontramos na literatura nenhum trabalho ou ferramenta que avalie conjuntamente as duas dimensões do empreendedorismo corporativo (características individuais e organizacionais), estabelecemos para esse estudo a seguinte pergunta norteadora:

Como medir o nível de presença dos fatores antecedentes ao intraempreendedorismo, por meio de instrumentos que avaliem as duas dimensões, características individuais e organizacionais?

1.2 Justificativa

A disseminação da mentalidade e comportamentos empreendedores no ambiente corporativo tem-se tornado um conceito cada vez mais importante nas organizações públicas e privadas, que buscam manter-se competitivas e eficientes no mercado global em rápida mutação. (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990). Em resposta às novas demandas deste cenário econômico, muitos administradores estão trabalhando para promover iniciativas empreendedoras internamente em suas organizações. (SATHE, 1989; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999). O empreendedorismo é uma postura fundamental,

instrumentalmente importante para a estratégia de inovação, particularmente sob condições de mudanças no ambiente externo das organizações e é aplicável a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho e tipo. (KNIGHT, 1997).

Já nos anos 80, o tema empreendedorismo corporativo era destaque em publicações sobre negócios. Segundo Ross (1987), no início de 1986, a capa do *Business Week* (importante revista de negócios norte-americana, publicada desde 1929) destacava: “Planejadores corporativos e chefes autocráticos *are out*; Intraempreendedorismo e cultura corporativa *are in*”. No século XXI, o estímulo ao empreendedorismo corporativo vem sendo reconhecido como um caminho para melhorar o desempenho e a competitividade organizacional. (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; IRELAND; KURATKO; MORRIS, 2006a, b; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008).

Burgelman (1983b), depois de observar organizações bem-sucedidas, afirma que uma organização para se manter viável, deve apresentar iniciativas de empreendedorismo interno. Assim, na visão de Burgelman (1984), um melhor entendimento do processo de empreendedorismo corporativo permitirá às organizações criarem um ambiente interno propício para que as iniciativas empreendedoras de seus indivíduos se realizem.

Para Herron (1992, p. 13), a “[...] a inovação é o sangue da corporação moderna [...]”, e vários estudiosos apontam os intraempreendedores como os agentes que fazem a inovação acontecer dentro das organizações. (BURGELMAN, 1983b; DRUCKER, 1986; FRY, 1987; SATHE, 1989; GUTH; GINSBERG, 1990; SCHENDEL, 1990; HERRON, 1992; HORNSBY et al., 1993; CARRIER, 1996; BARRINGER; BLUEDORN, 1999; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999; CARDOSO; BARINI, 2003; DESS et al., 2003; CHIEH; ANDRASSE, 2007; KURATKO, 2009; PHAN et al., 2009; MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010).

Então, além das práticas profissionais de gestão, parece que os gestores de uma organização necessitam também adotar e encorajar o empreendedorismo entre seus subordinados. (SCHULER, 1986; ROSS, 1987). Assim, para Luchsinger e Bagby (1987, p. 12), “[...] o melhor dos mundos é uma organização dirigida por intraempreendedores [...]”.

No entanto, pesquisadores alertaram para a importância de se avaliar em que nível se encontram presentes os fatores organizacionais que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Somente conhecendo essa

realidade interna, as organizações podem direcionar recursos para estabelecer uma estratégia efetiva, para que o empreendedorismo corporativo não seja apenas objeto de retórica. (HORNSBY et al., 1993; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

Por estas e outras razões, tornou-se importante para os líderes, gestores, pesquisadores e consultores entender e medir os antecedentes do empreendedorismo corporativo, para que possam difundir esses comportamentos em suas organizações e colher os benefícios que têm sido associados a essas atividades. (COVIN; SLEVIN, 1986; DAVIS, 2006). Nesse sentido, parece ter-se tornado uma importante tarefa gerencial acompanhar e avaliar as atividades intraempreendedoras, pois essa avaliação pode ser a chave de uma efetiva implementação do empreendedorismo corporativo. (KURATKO et al., 1993).

Cardoso e Barini (2003, p. 2) argumentam que, nas organizações brasileiras, o intraempreendedorismo ainda é um tema pouco discutido, pois “[...] no Brasil, existe uma incompreensão generalizada na alta administração das organizações sobre a relevância do empreendedorismo e seus efeitos potenciais [...]”.

Alguns autores também sugerem que são necessárias mais pesquisas para documentar como as empresas institucionalizam os seus diferentes esforços de empreendedorismo corporativo. (DESS et al., 2003). Mais do que isso, os pesquisadores precisam continuamente reavaliar os fatores e as dimensões que permitem prever, explicar e modelar o ambiente em que o intraempreendedorismo floresce. (HORNSBY et al., 1993; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

Estudando estes fatores e dimensões, Hornsby, Naffziger, Kuratko e Montagno (1993) identificaram que o empreendedorismo corporativo resulta da interação entre características empreendedoras individuais, características organizacionais e eventos que podem precipitar esse processo. Esses autores também argumentam que, apesar de muitas empresas não avaliarem as características empreendedoras de seus indivíduos, um esforço nesse sentido seria muito útil para identificar aqueles com potencial empreendedor e direcioná-los para treinamentos ou para oportunidades intraempreendedoras.

Entretanto, paradoxalmente, três desses quatro autores (Hornsby, Montagno e Kuratko) desenvolveram em 1992 uma ferramenta de avaliação do empreendedorismo corporativo, o *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI), utilizada pelos autores até os dias atuais, que avalia somente as

características organizacionais, ignorando a avaliação das características individuais.

Assim sendo, este trabalho permitirá trazer algumas contribuições, tanto em nível teórico quanto prático. Em nível teórico, após uma revisão da literatura, será construído um modelo de avaliação do nível de presença dos antecedentes do intraempreendedorismo que considere simultaneamente as características empreendedoras individuais e as características organizacionais. Além disso, será acrescentado, à literatura de empreendedorismo corporativo, um trabalho empírico de análise dessas duas dimensões do intraempreendedorismo em organizações atuantes no Brasil.

Em nível prático, será disponibilizada uma ferramenta de avaliação do ambiente interno para as organizações que desejam desenvolver o empreendedorismo corporativo. Essa avaliação possibilitará um planejamento e direcionamento adequado de ações para criar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

O modelo sugerido, através da aplicação dos dois instrumentos, é apresentado na Figura 1.

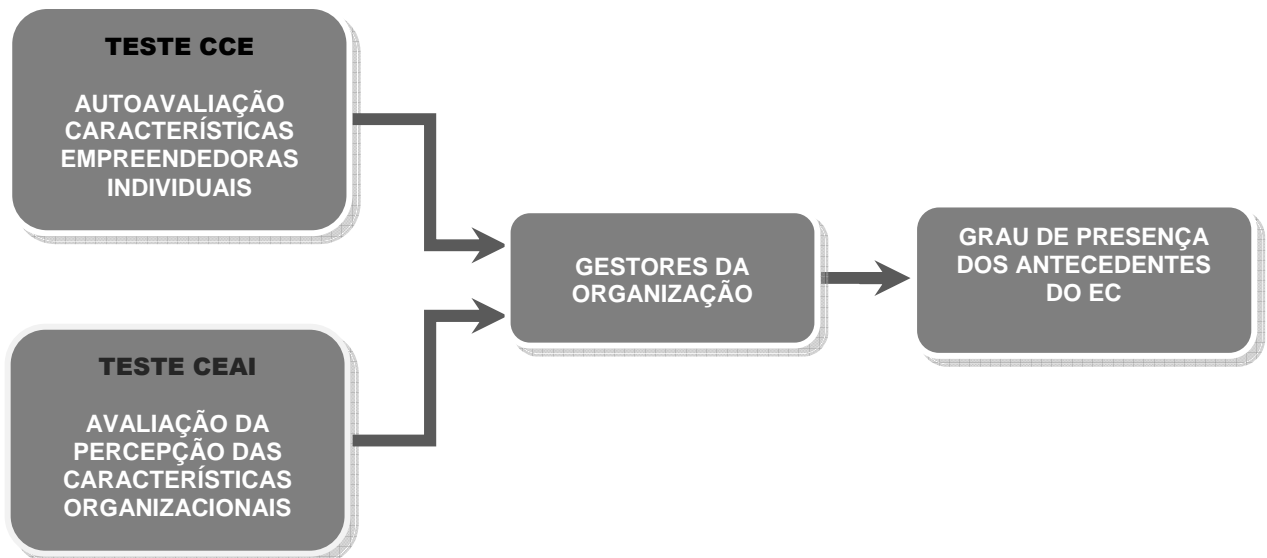


Figura 1: Modelo proposto de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo.
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver e testar um modelo de avaliação do nível de presença dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, a partir da associação de dois instrumentos - o teste de autoavaliação das características empreendedoras individuais, utilizado pelo programa *Global Leaders* e o teste de avaliação das características organizacionais, CEAI, desenvolvido por Hornsby, Montagno e Kuratko (1992).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Aplicar o modelo com os dois instrumentos associados em grandes organizações e identificar os perfis de características individuais e de fatores organizacionais.
- b) Identificar as possíveis correlações entre a percepção que os gestores têm do grau de presença dos fatores organizacionais (CEAI) e as características empreendedoras individuais (CCE's).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo corporativo

Embora o termo empreendedorismo tenha sido utilizado há mais de dois séculos, ainda há considerável discordância quanto ao seu real significado. (BRIZEK, 2003). Fillion (1999, p. 6) prefere chamar de diferenças de conceituação o “[...] nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedor [...]”, que identificou na literatura. Cole (1969), citado por Gartner (1988), assume que, sem sucesso, durante dez anos, tentou definir o empreendedor. Essa dificuldade pode ser explicada pela tendência que os pesquisadores têm de usar as premissas de suas disciplinas para conceituar o termo. (COOLEY, 1990; FILLION, 1999). Assim como os economistas associam o empreendedor à inovação, os comportamentalistas focam o perfil psicológico. (FILLION, 1999).

O termo *entrepreneur* foi cunhado há duzentos anos pelo economista francês Jean-Baptiste Say, cujo significado envolvia fazer algo diferente e não apenas melhor, ou seja, fazer algo que perturba e desorganiza. Essa contribuição era incompatível com o pensamento da economia clássica, de otimização do que já existe. (DRUCKER, 1986).

Entretanto, foi o economista austríaco Joseph Schumpeter, através de sua obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* publicada em 1911, que trouxe as primeiras concepções importantes sobre o empreendedor. Schumpeter (1982) definiu o empreendedor como aquele que realiza novas combinações dos recursos produtivos e como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Para ele, a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento de novas oportunidades, sempre através do rompimento com o uso tradicional dos recursos para produzir inovação. (SCHUMPETER, 1982).

A concepção de empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, tem recebido um amplo destaque nos últimos trinta anos. Assim, uma grande variedade de conceitos, constructos e definições vem surgindo com o crescimento da literatura especializada na área, porém, as diferenças entre tais definições têm-se

mostrado ambíguas e pouco específicas. (DAVIS, 2006; HOLT; RUTHERFORD; CLOHESSY, 2007).

A expressão *intrapreneur*, o mesmo que empreendedor interno ou empreendedor corporativo, foi cunhada por Pinchot em 1978. As definições de Pinchot (1989) para empreendedores e intraempreendedores, apresentadas a seguir, resumem bem as semelhanças e as diferenças entre esses dois agentes.

INTRAPRENEUR: Todos os "sonhadores que realizam". Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

ENTREPRENEUR: O empreendedor que desempenha o papel de um *intrapreneur* fora de uma organização. (PINCHOT, 1989, p. XI).

Nos estudos iniciais sobre empreendedorismo, Schumpeter (1982) conceituava o empreendedor como aquele que inova através de novas combinações dos recursos produtivos. O autor já reconhecia a figura do empreendedor corporativo, pois, em sua concepção, o empreendedor é aquele que preenche a função definida pelo conceito, “[...] mesmo que sejam, como está tornando-se regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria etc.” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). Desta forma, o intraempreendedor é aquele que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização. (GUIMARÃES, 2002; PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Essa talvez seja a definição mais ampla de intraempreendedorismo – o empreendedorismo dentro de uma organização. (ARAÚJO, 1988; ANTONCIC; HISRICH, 2003). Os intraempreendedores (*intrapreneurs*) são aqueles que combinam o talento técnico e elementos de *marketing* para produzir inovação, e o intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, é um sistema que permite esse processo em grandes empresas. (PINCHOT, 1989).

Assim, parece existir quase um consenso sobre a percepção de que há pouca diferença no espírito empreendedor, independente da atuação como empreendedor *start-up* (criador de uma nova empresa) ou como intraempreendedor. Aparentemente o empreendedorismo se baseia nos mesmos princípios, independentemente se o indivíduo está começando um negócio próprio, se trabalha em uma grande empresa ou em uma organização sem fins lucrativos. (DRUCKER,

1986). Além do mais, através de estudos utilizando testes psicológicos, acadêmicos identificaram uma grande semelhança entre *intra* e *entrepreneurs*. (PINCHOT, 1989).

Entretanto, Drucker (1986) pondera que os problemas, restrições e limitações são diferentes para o empreendedor e o *intraempreendedor*. A diferença principal é o contexto de atuação e as conseqüentes diferenças em virtude do contexto, tais como autonomia, tipo de risco e recompensas. (LUCHSINGER; BAGBY, 1987; CARRIER, 1996; CARDOSO; BARINI, 2003; FILLION, 2004). Assim, o termo *empreendedorismo corporativo* tem sido utilizado para distinguir aqueles que praticam *empreendedorismo* dentro de uma corporação daqueles que o praticam de forma independente. (HERRON, 1992).

Vários outros autores vinculam o empreendedor, assim como o *empreendedor corporativo*, ao processo de inovação. Da mesma forma, tratam o *intraempreendedorismo* como a criação de um ambiente para que a inovação ocorra de maneira frequente em grandes empresas, através da atuação de seus funcionários como empreendedores, ou empreendedores internos. (BURGELMAN, 1983b; DRUCKER, 1986; FRY, 1987; MCGINNIS; VERNEY, 1987; GUTH; GINSBERG, 1990; SCHENDEL, 1990; FULOP, 1991; HERRON, 1992; HORNSBY et al., 1993; STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994; CARRIER, 1996; ZAHRA, 1996; CARDOSO; BARINI, 2003; DESS et al., 2003; CHIEH; ANDRASSE, 2007; VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008; KURATKO, 2009; PHAN et al., 2009; MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010).

Pesquisadores também relacionam o *intraempreendedorismo* ao processo de criação de novos negócios, também conhecido como *corporate venturing*, e ao processo de renovação estratégica. (GUTH; GINSBERG, 1990; SCHENDEL, 1990; CARRIER, 1996; PHAN et al., 2009; GOODALE et al., 2011). Antoncic e Hisrich (2003) definem o *empreendedorismo corporativo* como o *empreendedorismo* dentro de uma organização, independente do seu tamanho. Além disso, salientam que o *intraempreendedorismo* não se refere apenas à criação de novos empreendimentos, mas também para outras atividades inovadoras, tais como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

Davis (2006) identificou que vários autores tratam o *empreendedorismo corporativo* como um constructo multidimensional, ainda que não exista um

consenso sobre a composição de tais construtos (Quadro 1). Apesar disso, tem-se espalhado rapidamente a ideia de que as organizações podem ativamente incentivar as iniciativas inovadoras de seus funcionários, através do desenvolvimento do intraempreendedorismo. (DAVIS, 2006).

AUTORES	DIMENSÕES DAS DEFINIÇÕES
Zahra, Neubaum, and Huse (2000) Guth and Ginsberg (1990)	Atividades de inovação Atividades de <i>venturing</i> Renovação organizacional
Hornsby, Kuratko, and Zahra (2002)	Desenvolvimento de novas ideias Implementação de novas ideias
Sathe (1989)	Processo de renovação organizacional
Vesper(1984)	Novo direcionamento estratégico Iniciativa para seguir Criação de negócio autônomo
Guth and Ginsberg (1990) Covin and Slevin (1989, 1991) Zahra (1991)	Tomada de risco Inovação Proatividade
Miller (1983)	Inovação de produto Proatividade Tomada de risco
Kuratko, Ireland, and Hornsby (2001)	Criação Renovação Inovação
Thornberry (2001)	Empreendedorismo voltado para dentro <i>Venturing</i> corporativo Intraempreendedorismo Transformação organizacional Indústria de quebra de modelos

Quadro 1 Definições de Empreendedorismo Corporativo.
Fonte: DAVIS, 2006.

2.2Os antecedentes do empreendedorismo corporativo

Ainda que existam algumas maneiras de se medir o empreendedorismo corporativo, pouco é o consenso no meio acadêmico sobre quais fatores organizacionais são essenciais para seu estímulo. (DAVIS, 2006).

Dois estudos (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; HORNSBY; MONTAGNO; KURATKO, 1992) identificaram fatores estruturais nas organizações (suporte gerencial, disponibilidade de recursos, sistema de recompensas, dentre outros) que os autores denominam como Intraempreendedores ou como "cultura empreendedora". (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

Sathe (1989) cita que, sistematicamente, pesquisas realizadas com extensas bases de dados, para identificar as características pessoais dos empreendedores bem-sucedidos, não revelaram nenhum "perfil mágico". Contrariando o folclore, o que se constata é que, diante de certas circunstâncias, muitos podem agir como empreendedores.

Assim, ao contrário de se "agarrarem" ao mito da "personalidade empreendedora" é mais útil para os líderes de organizações entenderem o intraempreendedorismo como um resultado da interação entre o indivíduo, a organização e o ambiente externo. (SATHE, 1989).

Hornsby et al. (1993), também concluíram que, para que haja ações empreendedoras nas organizações, torna-se essencial a presença e a interação de três fatores: características organizacionais, características individuais e eventos internos ou externos, precipitadores dessas ações. Esse modelo interativo de empreendedorismo corporativo através da influência de características individuais, organizacionais e eventos precipitadores, é representado na Figura 2.

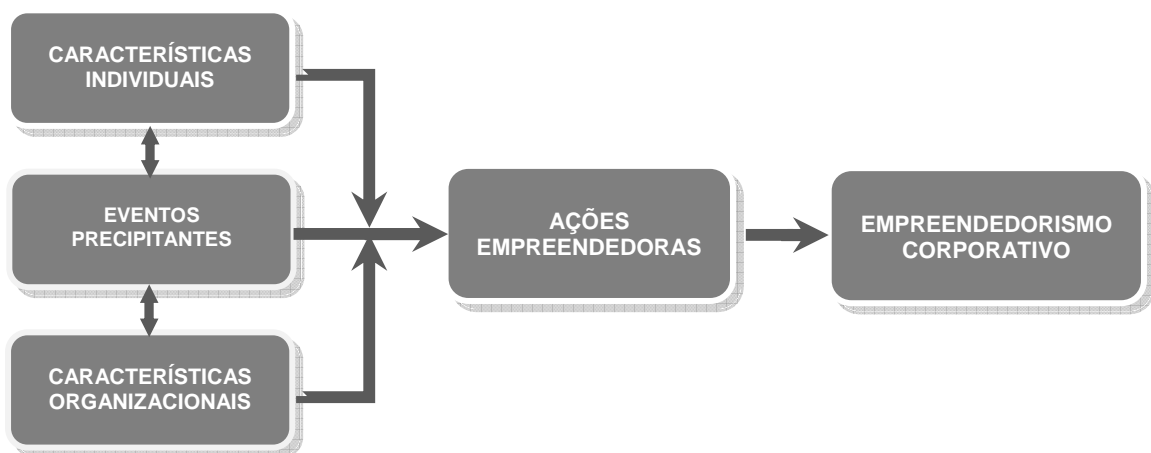


Figura 2: Modelo de empreendedorismo corporativo através da interação de características individuais e organizacionais.

Fonte: HORNSBY et al., 1993. Adaptado pelo autor.

Adonisi (2003) também fez uma ampla pesquisa nos estudos existentes e, da mesma forma, identificou a presença desses fatores em vários modelos interativos de empreendedorismo corporativo (EC). Holt, Rutherford e Clohessy (2007) afirmam que pesquisadores e líderes enfrentam um complexo desafio ao buscar implementar EC nas organizações, uma vez que esse fenômeno é simultaneamente influenciado por características individuais, pelo contexto organizacional e pelo processo utilizado para encorajar iniciativas empreendedoras.

Portanto, parece adequado afirmar que a discussão acerca do empreendedorismo corporativo envolve três variáveis (individuais, organizacionais e ambientais) que influenciam as iniciativas empreendedoras de forma interativa, conforme a Figura 3.

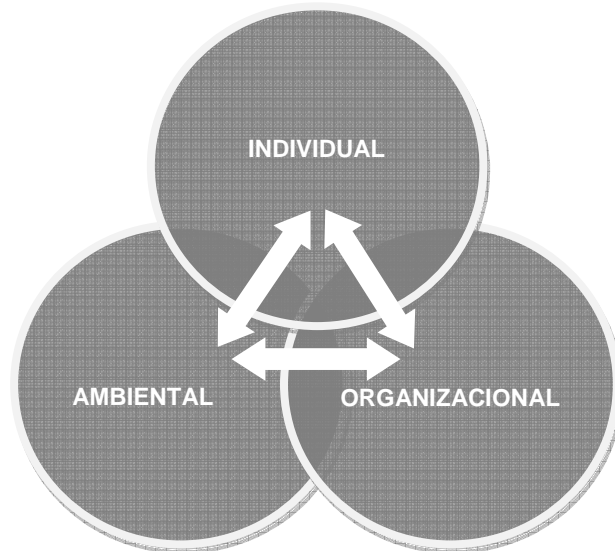


Figura 3: A interação entre fatores Individuais, organizacionais e ambientais no empreendedorismo corporativo.
Fonte: ADONISI, 2003.

2.2.1 O ambiente externo e eventos precipitantes

A decisão de agir como um intraempreendedor ocorre como resultado de uma interação entre características organizacionais, características individuais e algum tipo de evento precipitante. O evento precipitante proporciona o impulso para as iniciativas intraempreendedoras quando os outros antecedentes estão presentes.

Exemplos de eventos precipitantes podem incluir: desenvolvimento de novos procedimentos; uma mudança na gestão da empresa; uma fusão ou aquisição; ações de um 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., 1993).

O ambiente externo tem influenciado significativamente as organizações, pois se tem observado uma tendência contínua em direção a ambientes competitivos cada vez mais hostis. (COVIN; SLEVIN, 1989).

Desta forma, mudanças ambientais ou organizacionais acabam obrigando as organizações a buscarem novos caminhos, gerando, assim, eventos intraempreendedores. (HORNSBY et al., 1993; KURATKO, 2009).

Assim, 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).

2.2.2 Características individuais

Outro fator necessário para que o intraempreendedorismo ocorra são as características empreendedoras dos membros de uma organização. (HORNSBY et al., 1993). Ou seja, as organizações por si só não fazem nada, até mesmo as atividades mais coletivas que ocorrem dentro das organizações são uma amálgama das atividades de cada membro da organização. (RUTHERFORD; HOLT, 2007).

Apesar da falta de consenso sobre a definição de empreendedor, muitos pesquisadores concordam que as pessoas empreendedoras têm características especiais, que as diferem das demais. (GARTNER, 1988).

Então, para promover desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações, é preciso identificar os indivíduos com potencial empreendedor. (REILLY; DIANGELO, 1987; SATHE, 1989). Esse mapeamento também permite buscar o desenvolvimento das características empreendedoras, através de atividades como treinamento e *coaching*. (ADONISI, 2003).

Apesar disso, muitas organizações que desejam promover intraempreendedorismo não avaliam as características empreendedoras de seus

funcionários, inclusive nos processos de seleção. O investimento neste esforço pode ser útil, pois os indivíduos identificados como potenciais intraempreendedores poderiam ser direcionados para treinamentos ou para estar à frente de ações empreendedoras. (HORNSBY et al., 1993).

Baseado em um levantamento na literatura sobre empreendedorismo, Hornsby et al. (1993) selecionaram um conjunto de características empreendedoras individuais comumente citadas. Este conjunto, que segundo os próprios autores não se propõe a ser completo, inclui as seguintes características: propensão à tomada de riscos, o desejo de autonomia, necessidade de realização, orientação para metas e *locus de controle interno*.

Hornaday e Churchill (1987) examinaram 227 artigos publicados entre 1981 e 1986 nos anais das conferências promovidas pela *Babson College*, para identificar as tendências na área de pesquisa sobre empreendedorismo. O levantamento mostrou que o tema mais presente eram as características pessoais dos empreendedores. Apesar disso, não existe na literatura um consenso sobre quais comportamentos são considerados tipicamente empreendedores. (COVIN; SLEVIN, 1986).

Para alguns autores, o comportamento empreendedor é algo que pode ser aprendido e desenvolvido. (McCLELLAND, 1987; ROSS, 1987; TIMMONS, 1999). Outros estudiosos ainda destacam que os comportamentos empreendedores podem ser desenvolvidos através de treinamentos. (SCHULER, 1986; SATHE, 1989; COOLEY, 1990; FILLION, 1993; HORNSBY et al., 1993; TIMMONS, 1999; FILLION, 2000). Desta forma, alguns defendem que o “empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade.” (DRUCKER, 1986, p. 34).

Assim, se uma organização deseja fomentar a inovação e a mudança internamente, precisa identificar os potenciais empreendedores, treiná-los e motivá-los a entrar em ação. (SATHE, 1989; HERRON, 1992).

Entretanto, essa visão não é um consenso na literatura. Cooley (1990) explica que, dentre os pesquisadores do empreendedorismo que se dedicam a estudar os fatores psicológicos individuais, existem dois grupos distintos: i) aqueles que acreditam que os comportamentos empreendedores são geneticamente determinados ou são produto de experiências da infância e, portanto, imutáveis; ii) aqueles que acreditam que os empreendedores podem ser criados, através da

consolidação ou modificação de padrões de comportamentos individuais, ou de traços psicológicos. (COOLEY, 1990).

Porém, ambos os grupos concordam que os comportamentos ou atributos psicológicos de um empreendedor são diferentes do padrão dos indivíduos medianos, o que os tornam mais do que administradores competentes. (BROCKHAUS, 1982; WORTMAN, 1986; GARTNER, 1988; COOLEY, 1990).

Além disso, como argumentam Mansfield et al. (1987), muitas das características observadas em empreendedores exitosos parecem mais reflexo de esforço, motivação e de altos padrões de atitudes do que resultantes de traços de personalidade. Os autores citam como exemplo: persistência, busca de informações, preocupação com a qualidade e comprometimento com o trabalho. (MANSFIELD et al., 1987).

David McClelland destaca-se entre os estudiosos do comportamento empreendedor. (FILLION, 1999; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2003). As pesquisas de McClelland (1972) levaram-no a afirmar categoricamente que, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o mais forte deles.

Para o autor, pessoas com alta necessidade de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvam riscos moderados. McClelland (1972) também afirma que essas pessoas preferem depender da própria habilidade para a obtenção de resultados.

Buscando identificar os comportamentos dos empreendedores, vários autores e pesquisadores de empreendedorismo geraram muitas listas de características desses comportamentos.

Essas listagens foram criadas a partir de opiniões de especialistas, entrevistas com empreendedores ou através de revisões dos resultados encontrados por vários estudos empíricos. Dentre eles podemos citar: Burgelman (1983a); Fry (1987); Luchsinger e Bagby (1987); Gartner (1988); Pinchot (1989); Kuratko, Montagno e Hornsby (1990); Herron (1992); Fillion (1993, 1999); Timmons (1999); Man e Lau (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Fillion (2004). Cooley (1990) realizou um levantamento das características mais presentes em vários estudos existentes e o resultado é apresentado no Quadro 2.

	Akhouri & Bhattacharjee	Brockhaus	Bruce	Casson	East-West Center	Gasse	Hornaday & Abboud	Hornaday & Bunker	Indian Institute of Management	KHIC	McBer	Meridith, Nelson & Neck	Miner	Pareek & Rao	Pickle	Quednao	Shapiro	Tay	Timmons
Necessidade de realização	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆		
Preocupação com qualidade																			
Lócus controle interno	☆	☆			☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆						☆	☆	
Independência																			
Iniciativa					☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆		☆		☆
Autoconfiança	☆				☆	☆		☆	☆	☆		☆		☆	☆		☆		☆
Solução de problema				☆	☆	☆		☆	☆	☆		☆		☆		☆	☆		☆
Inovação																			
Propensão para assumir riscos moderados	☆	☆			☆	☆		☆	☆			☆		☆			☆		☆
Estabelecimento de metas					☆	☆			☆	☆					☆	☆	☆		☆
Orientação p/resultados																			
Orientação p/futuro				☆	☆				☆			☆			☆	☆	☆		
Disposição p/adiar lucros																			
Energia					☆	☆		☆	☆		☆			☆					☆
Comprometimento								☆	☆	☆		☆		☆			☆		
Resistência								☆	☆	☆		☆		☆			☆		
Persistência								☆	☆					☆	☆		☆		
Necessidade/ Capacidade para influenciar								☆	☆					☆	☆		☆		
Aceitação de limitações					☆							☆				☆	☆		☆
Vontade de aprender																			
Busca de informações					☆			☆	☆					☆					
Habilidade analítica				☆						☆	☆				☆				
Planejamento																			
Habilidade para identificar oportunidades										☆	☆	☆					☆		
Norteado pela eficiência					☆				☆		☆								

Quadro 2: Características empreendedoras identificadas nos levantamentos de Cooley (1990).
Fonte: COOLEY, 1990.

McClelland (1987) criticava que a maioria destas listas foi gerada a partir do ponto de vista de especialistas ou dos próprios empreendedores sobre o que se devia o seu sucesso. Desta forma, careciam de fundamentação baseada em pesquisas e com mensurações das características. Assim, em 1983, a *United States Agency for International Development* (USAID) financiou um projeto de pesquisa internacional, liderado pela empresa de McClelland (*McBer & Company*), que buscava identificar quais características eram chaves para o sucesso do empreendedor. O objetivo principal do projeto era incentivar o desenvolvimento da pequena empresa nos países menos desenvolvidos.

O Projeto foi dividido em três etapas. Na primeira, a tarefa era identificar e testar empiricamente quais características pessoais estariam associadas aos empreendedores bem-sucedidos, em diversos contextos de negócios (comércio, serviço e indústria) e culturas, de países em desenvolvimento. Na segunda, buscava-se desenvolver instrumentos capazes de identificar os empreendedores mais aptos a ter sucesso nos negócios. Já a terceira etapa consistia em identificar e avaliar os programas de treinamentos comportamentais destinados a melhorar o desempenho empresarial de empreendedores atuantes e potenciais. As duas primeiras etapas eram de responsabilidade da empresa de McClelland, enquanto a terceira foi executada pela empresa de Cooley (MSI). (COOLEY, 1990).

A pesquisa foi realizada em três países de características diferentes: Malawi, Índia e Equador. Para a primeira etapa, em cada país foram selecionados três grupos de empreendedores bem-sucedidos (divididos em segmentos de comércio, indústria e serviço) para serem comparados com três grupos de empreendedores de desempenho mediano. Através de uma ferramenta desenvolvida pela *McBer* chamada *Behavior Event Interview* (BEI), foram obtidos relatos detalhados sobre momentos e eventos críticos dos negócios desses empreendedores, e sobre o que eles pensavam e faziam diante desses eventos. Essas entrevistas eram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas para codificar as competências apresentadas nas diferentes descrições de eventos comportamentais. Depois foram comparadas as formas de pensar e agir dos grupos de empreendedores bem-sucedidos com os empreendedores de desempenho mediano. (McCLELLAND, 1990).

O resultado da primeira etapa desse trabalho foi a identificação e seleção de treze grupos de características do comportamento empreendedor, cada um

composto por dois a cinco comportamentos, que foram significativamente mais pontuadas nos empreendedores bem-sucedidos. (MANSFIELD et al., 1987). Após a terceira etapa, com o objetivo de formatar um programa de desenvolvimento de comportamentos empreendedores (EMPRETEC), Cooley revisou e reagrupou os comportamentos identificados por McClelland. Para evitar possíveis distorções, em função das limitações da pesquisa, somente foram selecionadas as características do comportamento empreendedor (CCE's) identificadas pelo estudo da *McBer* e que também estavam presentes nos trabalhos de outros autores. Da mesma forma, foram incluídas outras CCE's com consistentes evidências de existência, mesmo que não identificadas no trabalho de McClelland. (COOLEY, 1990). As características dos comportamentos dos empreendedores (CCE's) bem-sucedidos identificadas pela *McBer*, revisadas e complementadas por Cooley (1990), estão listadas e descritas no Quadro 3.

CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTOS DOS EMPREENDEDORES BEM SUCEDIDOS
ESTABELECIMENTO DE METAS - Visualiza o futuro e estabelece objetivos claros
CORRER RISCOS – Assume riscos moderados
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA - busca e aproveita oportunidades, além de se antecipar, agindo antes de forçado ou solicitado pelas circunstâncias
BUSCA DE INFORMAÇÕES - Age pessoalmente para obter informações para alcançar objetivos ou solucionar problemas
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA - Encontra maneiras de fazer algo mais rápido ou mais barato. Age para atender e superar padrões de excelência
PERSISTÊNCIA - Persevera ou muda de estratégia para superar obstáculos no caminho para alcançar seus objetivos
COMPROMETIMENTO - Prioriza concluir aquilo com o qual se compromete
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO - Desenvolve, utiliza e monitora planos, passo-a-passo para alcançar objetivos
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS - Elabora estratégias para influenciar os outros e atua para expandir a rede de relacionamentos
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA - Confiança em si mesmo e na capacidade para enfrentar desafios

Quadro 3: Características do comportamento empreendedor.

Fonte: McCLELLAND et al., 1987, revisadas e complementadas por COOLEY, 1990.

Um treinamento para desenvolver empreendedores surgiu como consequência das etapas 2 e 3 do projeto (o desenvolvimento de um instrumento capaz de selecionar empreendedores mais aptos a ter sucesso nos negócios e o levantamento/avaliação dos treinamentos comportamentais voltados para melhorar o desempenho empresarial de empreendedores).

A partir das CCE's identificadas pela *McBer*, do instrumento BEI e de outros questionários desenvolvidos, foi criado o programa EMPRETEC (acrônimo formado pelas palavras espanholas empreendedores e tecnologia). (COOLEY, 1990).

EMPRETEC é um programa da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) que oferece, em vários países, treinamento para desenvolvimento de competências empreendedoras. O programa foi iniciado em 1988 no *United Nations Centre on Transnational Corporations* (UNCTC) em Nova York e foi gradualmente transferido para a UNCTAD em Genebra. (DENIS; BULLON; KAMEL, 2000).

Em 1993, o SEBRAE obteve da ONU a licença para o uso e disseminação da metodologia do Programa EMPRETEC no Brasil e, desde então, realizou mais de 5.000 edições do Seminário, formando mais de 130.000 participantes até dezembro de 2008. (SEBRAE, 2009).

Um estudo recente sobre o impacto do programa EMPRETEC no Brasil é uma avaliação interessante do sucesso dessa abordagem, de desenvolvimento do empreendedorismo através de treinamento para desenvolvimento de comportamentos empreendedores nos indivíduos.

Em 2002, após nove anos de aplicação do EMPRETEC no Brasil, foi realizada uma pesquisa para analisar o impacto do programa. A avaliação mostrou que o nível de empreendedorismo entre os que participaram no programa EMPRETEC é mais que o dobro da população total de empreendedores (40,4 por cento em comparação com 14,2 por cento).

Também ficou evidente que as empresas lideradas por empretecos (aqueles que participaram do programa EMPRETEC) têm maior longevidade e mostram melhor desempenho econômico.

Por exemplo, enquanto a produtividade do trabalho no setor de serviços brasileiro tinha um valor de R\$ 13.000,00 entre 1996 e 2000, o valor da produtividade entre as empresas de empretecos, dos quais 87 por cento estão

envolvidos no setor de serviços, atingiu R\$ 17.000,00 em 2001. O emprego nessas empresas cresceu 29 por cento, enquanto o setor de serviços brasileiro teve um aumento de apenas 8,5 por cento entre 1996 e 2000. (UNCTAD, 2004).

Em virtude da nossa experiência, de mais de dezesseis anos atuando como instrutor líder do programa EMPRETEC, tendo aplicado essa metodologia em mais de 4.000 empreendedores, algumas adaptações foram realizadas nos comportamentos trabalhados no programa. As modificações e suas respectivas justificativas são as seguintes:

Renomeamos a CCE *correr riscos calculados para correr riscos moderados*, em virtude de grande parte da literatura se referir a riscos moderados como uma característica marcante dos empreendedores. Além disso, a pesquisa de Cooley (1990) que revisou as CCE's utilizadas no EMPRETEC emprega o termo "*correr riscos moderados*". (COOLEY, 1990).

Na CCE de *exigência de qualidade e eficiência*, alteramos o comportamento *age de maneira para satisfazer ou exceder padrões de excelência para age para exceder padrões de excelência*.

Essa pesquisa foi realizada nos anos 80 em países em desenvolvimento, nos dias atuais, em função da competitividade acirrada e das constantes mudanças tecnológicas, parece que atender um padrão de excelência é uma exigência apenas para a permanência de um produto/serviço/empresa no mercado.

Na CCE de *comprometimento*, alteramos 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*. Trocamos o texto porque entendemos que a frase original pode gerar um entendimento enganoso de se responsabilizar pelas "causas" dos problemas.

Na verdade, conforme identificado por McClelland e descrito no Quadro 3 (p. 38), o comprometimento envolve priorizar concluir aquilo com o qual se compromete, de assumir a responsabilidade de concluir um trabalho.

Assim, os comportamentos trabalhados no EMPRETEC para cada uma das dez CCE's, com as alterações do autor, estão listados no Quadro 4.

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

Quadro 4: Características e comportamentos empreendedores identificadas por McClelland et al.(1987). Fonte: McCLELLAND et al., 1987, revisadas e complementadas por COOLEY, 1990, com as nossas alterações.

Schuler (1986) afirma que existem características individuais dos empregados que são críticas para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo corporativo. Através de um levantamento na literatura, o autor aponta as características individuais mais relevantes. (Quadro 5).

AUTORES	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS
Hornaday and Aboud (1971); Brocknaus (1980); Maidique (1980); Roberts (1980); Peterson (1981); Burgelman (1983); Miller (1983); Pinchot (1984); Drucker (1985); Kanter (1985); Brandt (1986);	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento criativo e inovador • Foco no longo prazo • Comportamento cooperativo e interdependente • Correr riscos • Alta preocupação com resultados • Preferência para assumir responsabilidades • Flexibilidade para mudar • Tolerância com a ambiguidade • Orientação para tarefas • Foco em eficácia

Quadro 5: Características individuais essenciais para o sucesso de iniciativas de intraempreendedorismo.

Fonte: SCHULER, 1986.

Entretanto, pesquisas sugerem que os intraempreendedores possuem, praticamente, as mesmas características dos empreendedores *start-up* (aqueles que iniciam um negócio próprio). (LUCHSINGER; BAGBY, 1987; ROSS, 1987; PINCHOT, 1989; HERRON, 1992; FILLION, 2004). Além disso, parece ser consenso entre alguns autores da área que basicamente a diferença entre o intraempreendedor e o empreendedor é que o primeiro atua de forma empreendedora dentro de uma organização já existente. (DRUCKER, 1986; PINCHOT, 1989; FILLION, 1999).

A pesquisa de McClelland (1987) inspirou uma série de estudos sobre comportamentos empreendedores. Apesar de seus pressupostos não permanecerem incontestes, pois alguns estudiosos atribuem mais ênfase às variáveis culturais para influenciar o empreendedorismo, McClelland continua a ser a principal referência sobre a abordagem de comportamentos dos empreendedores. (UNCTAD, 2004). Assim, apesar das críticas aos estudos sobre as competências dos empreendedores de sucesso, a pesquisa de McClelland continua sendo a mais

ampla e mais rigorosa pesquisa empírica sobre as características associadas com empreendedores de sucesso. (COOLEY, 1990, p. 11).

Em nossa pesquisa, até os dias atuais, também não identificamos outro trabalho com consistência equivalente. Assim, em virtude da importância e consistência da pesquisa de McClelland (1987) e da semelhança entre as características de empreendedores e intraempreendedores, em nosso trabalho, utilizamos, para avaliar as características intraempreendedoras, o conjunto de características e comportamentos individuais identificadas em empreendedores bem-sucedidos pela *McBer & Co* (empresa de McClelland), revisados e complementados por Cooley (1990), com as nossas adaptações, conforme Quadro 4 (p. 41).

2.2.3 Características organizacionais

Mesmo tendo pouco ou nenhum controle sobre fatores externos, os líderes das organizações devem rapidamente adaptá-las ao meio ambiente promovendo as condições e as mudanças internas que mantenham a competitividade. (DAVIS, 2006). Além disso, o EC é um processo que frequentemente não está restrito às ações dos indivíduos, pois envolve também características organizacionais como normas, cultura e vários outros aspectos. (COVIN; SLEVIN, 1986). Nesse sentido, a estrutura organizacional é vista como um elemento fundamental na implementação do empreendedorismo corporativo. (HORNSBY; MONTAGNO; KURATKO, 1992).

No entanto, a estrutura envolve também limites organizacionais, que são fronteiras reais ou imaginárias capazes de impedir ou incentivar que gestores enxerguem problemas além de seus próprios trabalhos. Assim, podemos entender que estruturas rígidas na criação e implementação de estratégias são inadequadas ao empreendedorismo corporativo. (PINCHOT, 1989; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999). Por outro lado, supõe-se que organizações com baixo grau de hierarquia são mais receptivas ao empreendedorismo corporativo, uma vez que seus funcionários teriam mais autonomia para agir de forma empreendedora. (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002).

A disponibilidade de recursos organizacionais (dinheiro, tempo, pessoas, equipamentos e competência) é igualmente relevante na promoção do empreendedorismo corporativo, uma vez que a busca pela inovação pode ser restringida pela falta de algum destes elementos. (ADONISI, 2003). Assim, os fatores organizacionais são particularmente importantes já que podem ser disponibilizados pelos líderes das organizações. (DAVIS, 2006).

Para Brazeal (2004), o termo organização empreendedora parece ser um paradoxo, pois empreendedores são criativos, buscam mudança e inovação, enquanto o termo organização remete à ordem, estabilidade e hierarquias bem definidas. Porém, a autora argumenta que os gestores podem deliberadamente criar uma cultura empreendedora, encorajando e estimulando comportamentos empreendedores nos indivíduos.

Como todas as organizações são fundadas por empreendedores, pelo menos no estágio inicial de suas vidas, as organizações são consideradas empreendedoras, pois nesse período prevalecem a estratégia, cultura e os valores dos fundadores. (ROSS, 1987).

Em um segundo momento, argumenta o autor, com o crescimento da empresa e a integração de novos membros, a cultura e os valores passam a ser de um pequeno grupo de pessoas, mas, pela proximidade com o fundador, ainda compartilham muito do espírito empreendedor do proprietário. Entretanto, com o crescimento continuado e o aumento da complexidade do negócio, estrutura e sistemas passam a ser necessários e a organização assume características burocráticas. Essas características incluem a divisão do trabalho (especialização), hierarquia de autoridade, regras e padrões, formalismo, impessoalidade das relações e o trabalho é baseado em qualificações técnicas. (ROSS, 1987).

É claro que a complexidade de uma grande organização moderna demanda a implantação de padrões e regras de funcionamento, porém “[...] como água e óleo, inovação e burocracia não se misturam.” (ROSS, 1987, p. 23). Assim, o grande desafio das organizações é manter o empreendedorismo presente no início de seus ciclos de vidas, a despeito da estrutura e dos sistemas burocráticos necessários para o seu funcionamento. (ROSS, 1987).

Portanto, parece que para se obter êxito na implementação de estratégias voltadas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo torna-se necessário que os membros da organização respondam aos incentivos da gerência para

adotarem atitudes empreendedoras. (KURATKO, 2009). Brazeal (2004) afirma que os indivíduos tendem a adotar os comportamentos ou ações que consideram viáveis e desejáveis. Assim, em um contexto empresarial, os comportamentos empreendedores são influenciados pela percepção individual da viabilidade e conveniência de tais comportamentos. (KURATKO, 2009).

Se as pessoas percebem que o ambiente interno de suas organizações não apoia e estimula seus esforços empreendedores, então, o intraempreendedorismo provavelmente não ocorrerá. (STEVENSON; JARILLO, 1990; KURATKO, 2009). Esse entendimento tem levado pesquisadores a procurar examinar os fatores internos de uma organização, que podem ser relacionados ao sucesso ou fracasso de atividades intraempreendedoras. (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; HOLT; RUTHERFORD; CLOHESSY, 2007; MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010).

Com esse objetivo, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram um levantamento na literatura e identificaram uma grande variedade de trabalhos que apontavam fatores organizacionais que influenciavam o empreendedorismo corporativo. Apesar da variedade dos fatores listados, a principal conclusão dos autores é que, de fato, existem características organizacionais que afetam as iniciativas empreendedoras dos indivíduos. Entretanto, segundo os autores, apenas cinco dos vários fatores citados estavam presentes de forma consistente nos trabalhos analisados. (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

Um desses fatores é o *uso apropriado de recompensas*. Estudiosos salientam que qualquer sistema de recompensa, para ser eficaz, deve considerar as metas, acompanhamento de desempenho, ênfase na responsabilidade individual e recompensas com base em resultados obtidos.

O segundo elemento é o *suporte gerencial* que diz respeito à disposição dos gestores em apoiar os projetos empreendedores. A *disponibilidade de recursos* (incluindo o tempo) constitui o terceiro elemento presente em muitos dos trabalhos. Os indivíduos devem perceber a disponibilidade de recursos para as suas ações empreendedoras. Já o quarto elemento consiste na *estrutura organizacional* citada de várias formas (isolamento da alta administração, burocracia excessiva, sistemas de controles, dentre outros), mas sempre aparece como um fator essencial para facilitar ou dificultar o intraempreendedorismo.

Finalmente, a *tomada de riscos* aparece como o quinto elemento consistente - os indivíduos e os gestores devem ter uma disposição para assumir riscos e ter

tolerância com as possíveis falhas decorrentes destes. (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990). Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) organizaram esses fatores e os pesquisadores que os citaram de acordo com o Quadro 6.

FATOR	CITAÇÕES EM PESQUISA
USO APROPRIADO DE RECOMPENSAS	Fry, 1987; Sathe, 1985; Block & Ornati, 1987; Scanlan, 1981; Souder, 1981; Kanter, 1985.
SUORTE 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.

Quadro 6: Fatores que favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.
Fonte: HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999.

Segundo Kuratko, Montagno e Hornsby (1990), a identificação dessas condições específicas que contribuem para um ambiente intraempreendedor partiu de estudos de casos, *surveys* e evidências pouco consistentes, que necessitavam de maior rigor para a validação desses fatores. Assim, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) desenvolveram um instrumento denominado *intrapreneurial assesment instrument* (IAI), para verificar a validade destas cinco dimensões como um conjunto de condições antecedentes que contribuem para que iniciativas empreendedoras aconteçam em uma organização.

Os resultados da aplicação do IAI comprovaram a existência de apenas três dos cinco fatores organizacionais mais citados na literatura, que necessitam ser percebidos pelos indivíduos para que estes tenham iniciativas empreendedoras. Os fatores confirmados pelas análises empíricas do estudo de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) foram: suporte gerencial, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos.

Hornsby, Kuratko e Montagno (1999 p. 12)¹ citam que “Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) avançaram a sua pesquisa original utilizando uma versão revisada do IAI, denominada *corporate entrepreneurship assessment instrument - CEAI*”. A aplicação desse instrumento em uma grande amostra de gestores identificou novamente cinco fatores organizacionais que afetam as iniciativas intraempreendedoras. Os fatores identificados pela aplicação do CEAI foram os seguintes: suporte gerencial, disponibilidade de tempo, autonomia/critérios do trabalho, recompensas/reforço e limites organizacionais.

O *suporte gerencial* se refere à medida que a gerência incentiva os funcionários a acreditar que a inovação é papel de todos os membros da organização. Algumas medidas do suporte gerencial seriam: a rápida adoção das ideias dos funcionários, reconhecimento de pessoas que implementam novas ideias, apoio a pequenos projetos experimentais e recursos financeiros para novos projetos.

Autonomia/critério do trabalho envolve o poder que os indivíduos têm para decidir qual a melhor maneira de realizar seu trabalho. As organizações devem permitir aos funcionários decidir sobre seu processo de trabalho e evitar criticá-los quando cometem erros por inovar.

Recompensas/reforço significa motivar o comportamento inovador dos indivíduos. As organizações devem recompensar o desempenho, proporcionar desafios, aumentando a responsabilidade e fazer com que as ideias inovadoras de pessoas sejam conhecidas por todos.

A *disponibilidade de tempo* se refere a permitir que as pessoas tenham tempo para se dedicar às novas ideias e projetos. As organizações devem moderar a carga de trabalho das pessoas, evitando restrições de tempo e permitindo-lhes trabalhar em conjunto para resolver problemas em longo prazo.

As *fronteiras organizacionais* se referem aos limites reais e imaginários que impedem as pessoas de olhar para os problemas fora de suas funções. Segundo os autores, as pessoas devem ser incentivadas a olhar para a organização sob uma perspectiva ampla. As organizações devem evitar procedimentos operacionais padrão rigorosos para o trabalho e devem reduzir a dependência das descrições de funções e de rígidos padrões de desempenho. (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999).

¹ Utilizamos a citação dos autores porque não encontramos o artigo referenciado. Contatamos os três autores e o *journal* responsável pela publicação e nenhum deles têm o artigo. Também contatamos seis autores de publicações que citam o artigo, que da mesma forma, alegaram não possuir o artigo.

Posteriormente, Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) expandiram as pesquisas conduzidas por Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) e Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) que eram limitadas a duas amostras americanas. Um dos objetivos dessa nova pesquisa era determinar se existiam diferenças na percepção dos cinco fatores organizacionais relacionados ao empreendedorismo, medidos pelo CEAI, entre grupos de gerentes canadenses e americanos. Os resultados desse estudo sugeriram que não existem diferenças na forma que ambos grupos percebem o ambiente organizacional, com relação aos fatores que influenciam suas iniciativas empreendedoras.

Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) aperfeiçoaram o instrumento CEAI para estender os estudos de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990), Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) e Hornsby, Kuratko e Montagno (1999). Os resultados deste outro trabalho sugeriram a confirmação da existência dos cinco antecedentes, ou fatores organizacionais, que contribuem para as ações empreendedoras dos gestores.

Brazeal (2004) reafirma a necessidade da presença desses fatores ao argumentar que, para existir frequência de comportamentos empreendedores, o potencial empreendedor corporativo deve perceber a viabilidade e as vantagens de suas iniciativas. Então, as organizações devem agir para despertar a percepção da viabilidade e o desejo de ter comportamentos empreendedores.

Um esquema de como os fatores organizacionais (avaliados pelo teste CEAI) interagem na promoção do comportamento empreendedor foi elaborado por Brazeal (2004) e é apresentado na Figura 4.

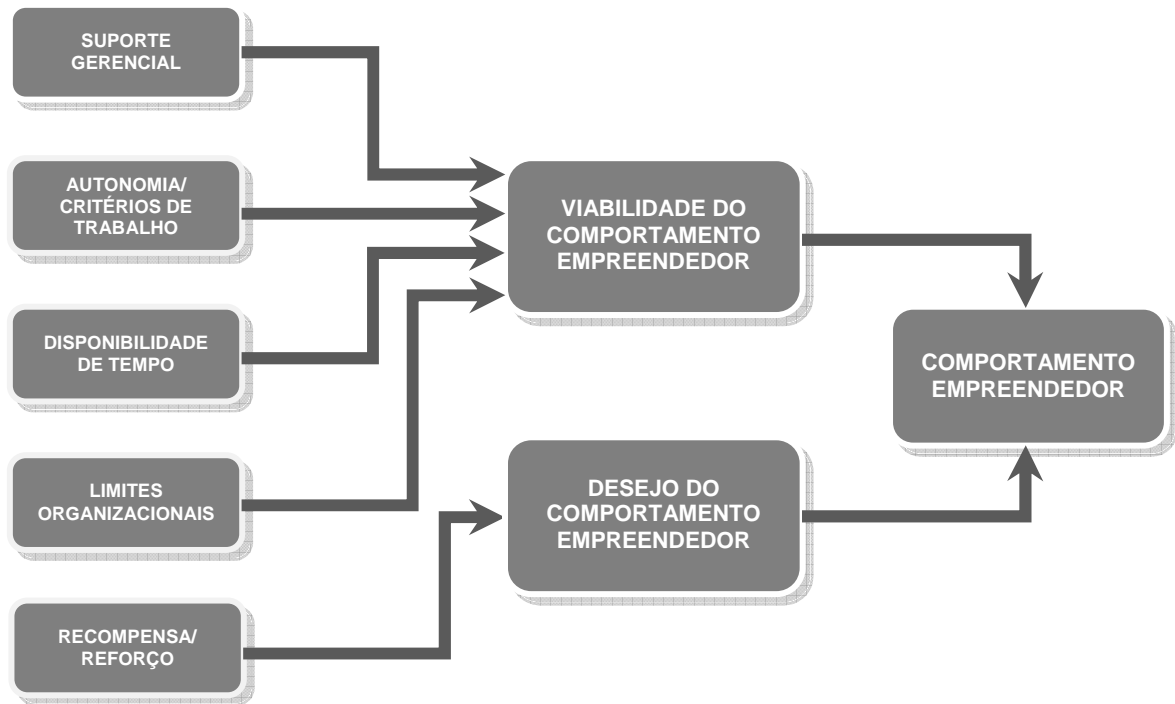


Figura 4: A viabilidade e o desejo de comportamentos empreendedores através dos fatores organizacionais avaliados pelo CEAI.
Fonte: BRAZEAL, 2004.

Para a autora, a viabilidade é demonstrada através do apoio gerencial; da *autonomia* e dos *critérios do trabalho*; da *disponibilidade de tempo* e dos *limites organizacionais*. Juntos, esses fatores permitem um entendimento que iniciativas empreendedoras contam com os recursos necessários para serem concretizadas. A desejabilidade é alcançada através de vantagens (*recompensa/reforço*) que o indivíduo obtém ao ter comportamentos empreendedores.

Assim, no contexto de uma organização, um empreendedor em potencial seria motivado a assumir comportamentos empreendedores, quando suas iniciativas são ao mesmo tempo viáveis (gerência concede tempo, recursos e apoio) e desejáveis (recompensas compatíveis). (BRAZEAL, 2004).

Porém, existem outros fatores que são considerados responsáveis por inibir as iniciativas de empreendedorismo corporativo. (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999). Estes fatores são apresentados no próximo item.

2.2.4 Fatores que inibem o empreendedorismo corporativo

Alguns estudiosos também têm explorado o processo de empreendedorismo corporativo sob a perspectiva dos obstáculos ao seu desenvolvimento. (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999). 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).

Chieh e Andrasse (2007) citam algumas práticas das burocracias que inibem o desenvolvimento do empreendedorismo, como: aumento significativo do número de funcionários; introdução de novos níveis gerenciais; novas estruturas e políticas rígidas, formais e procedimentos operacionais rigorosos.

Para Pinchot (1989), a falta de recursos (como financeiros e pessoal), as disputas políticas internas e alguns processos de uma grande organização (como exigências de relatórios, aprovações múltiplas, comissões de análise) são barreiras básicas ao empreendedorismo corporativo. O autor defende que é necessária a presença de um elemento da alta administração exercendo o papel de patrocinador para superar essas barreiras e “[...] proteger o empreendedorismo dos predadores.” (PINCHOT, 1989, p. 126).

Além disso, com o crescimento e com passar dos anos, muitas empresas se tornam inflexíveis com relação aos seus processos formais, o que para Fillion (2004) faz com que os indivíduos percam o espírito empreendedor do fundador. Assim, procedimentos rígidos, aversão ao risco e lentidão estrutural criam um ambiente inóspito para o empreendedorismo desenvolver. (LUCHSINGER; BAGBY, 1987; REILLY; DIANGELO, 1987).

Quinn (1979), citado em Reilly e Diangelo Jr. (1987), também aponta as várias maneiras pelas quais o empreendedorismo é desencorajado em uma organização hierarquizada: i) resistência política aos empreendedores corporativos; ii) expectativa de avanços tecnológicos de forma ordenada; iii) procedimentos que penalizam a alocação adicional de recursos internos; iv) interferência dos gerentes; v) sistema de recompensas que valoriza o *status quo* e penaliza os que correm riscos (visão de curto prazo) e vi) mentalidade gerencial que não apoia o risco.

Para Kuratko et al. (1993), os administradores devem tomar ações efetivas para superar esses obstáculos, e precisam aprender a conduzir uma coexistência entre os padrões burocráticos, controles e empreendedorismo. Portanto, parece que um grande desafio para as grandes organizações consiste em manter e desenvolver o espírito empreendedor de seus indivíduos, a despeito das condições inibidoras que o crescimento impõe, ou seja, apesar dos elementos organizacionais que caracterizam as burocracias. (SCHULER, 1986; ROSS, 1987; SATHE, 1989; CHIEH; ANDRASSE, 2007).

Assim, a falta de envolvimento e comprometimento da alta administração com essas iniciativas também constitui um grande obstáculo ao intraempreendedorismo e à inovação. (McGINNIS; VERNEY, 1987; KURATKO et al., 1993; KURATKO, 2009).

2.3 Ferramentas de medições dos antecedentes do empreendedorismo corporativo

2.3.1 Ferramentas de avaliação das características individuais

Em nosso trabalho, utilizamos como referencial teórico o conjunto de características e comportamentos individuais identificado em empreendedores bem-sucedidos por McClelland (1987), revisado e complementado por Cooley (1990), com as nossas adaptações. Assim, o único instrumento de avaliação dessas características que encontramos na literatura foi desenvolvido por McClelland e é utilizado no programa EMPRETEC. (COOLEY, 1990).

O teste, desenvolvido pela empresa de McClelland, é uma ferramenta de autoavaliação das características comportamentais observadas em empreendedores exitosos. O teste possui 55 afirmações fechadas, que buscam identificar as dez características de comportamentos empreendedores observados por McClelland (1987), revisadas e complementadas por Cooley (1990): busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e

monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança.

Para cada afirmativa do teste, o respondente faz uma autoavaliação com base em uma escala *Likert*, de 5 pontos, em que 1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes, 4 = Usualmente e 5 = Sempre. A pontuação final, que mede a intensidade de cada característica, é apurada por meio de uma sequência estruturada de somas e subtrações. Este instrumento utiliza um fator de correção para atenuar possíveis distorções nos resultados, em função de respostas tendenciosas por parte do respondente.

Como citado anteriormente, utilizamos no programa de capacitação empreendedora *Global Leaders* uma ferramenta para autoavaliação das CCE's que foi desenvolvida a partir do teste de McClelland (utilizado no EMPRETEC). O motivo que nos levou a desenvolver um novo teste foi a nossa experiência de 16 anos no EMPRETEC e a observação de reações negativas, por parte de muitos participantes, aos resultados do teste de CCE's utilizado no programa.

Então, avaliamos as perguntas que mediam os comportamentos e percebemos que muitas delas não estavam adequadamente formuladas para medir objetivamente tais constructos. Além disso, o teste utilizado no EMPRETEC não apresentou validade para avaliar as CCE's, sendo recomendado apenas para ser uma ferramenta a ser utilizada em treinamentos de empreendedorismo. (MANSFIELD et al., 1987; COOLEY, 1990).

Essa metodologia (teste CCE *Global Leaders*) já foi aplicada em mais de 600 gestores de grandes empresas, sendo este teste amplamente validado pelos depoimentos dos respondentes (ao contrário da ferramenta utilizada no EMPRETEC) como um instrumento efetivo de identificação dos seus perfis empreendedores.

Além disso, esse instrumento faz parte do *case* do programa *Global Leaders* que foi o vencedor do *Prêmio Ser Humano 2008*, da *Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/MG*, seccional Minas Gerais, na categoria profissional, por suas inovadoras contribuições ao processo de gestão de pessoas. O mesmo trabalho foi finalista nacional do *Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia 2009*, promovido pela *ABRH nacional*.

O instrumento é um *survey* eletrônico encaminhado pela *internet*, constituído de 105 (cento e cinco) afirmações, direcionadas para identificar nos indivíduos o grau de presença dos comportamentos observados por McClelland (1987), revisados/complementados por Cooley (1990) e com as adaptações do autor.

Para cada afirmativa, o respondente faz uma autoavaliação, utilizando uma escala *Likert* de 5 respostas possíveis. As possibilidades de respostas são: Nunca, Raras vezes, Algumas vezes, Usualmente e Sempre. A pontuação referente à intensidade de cada característica de comportamento é gerada eletronicamente, através de algoritmos que atenuam possíveis distorções causadas por respostas tendenciosas.

Além das dez características do comportamento empreendedor identificadas por McClelland et al. (1987), revisadas e complementadas por Cooley (1990), apresentadas no Quadro 3 (p. 38), o teste utilizado no programa *Global Leaders* avalia a característica de *locus de controle interno*. O motivo dessa inclusão é que essa característica é uma das mais presentes nos estudos de comportamentos empreendedores, como mostra o levantamento realizado por Cooley (1990) e apresentado no Quadro 2 (p. 36). Após a realização do teste, o sistema gera automaticamente um perfil gráfico destes comportamentos, como mostra a Figura 5, na página seguinte.

Para cada organização a ser estudada, o sistema gera automaticamente um gráfico com o perfil médio dos gestores avaliados. Essa média permite avaliar as características empreendedoras mais presentes nos gestores e aquelas que necessitam ser desenvolvidas.

Além da importância de se avaliar as características empreendedoras dos indivíduos de determinada organização, também torna-se necessário avaliar se o ambiente organizacional é favorável à manifestação de iniciativas empreendedoras. (BRAZEAL, 2004).

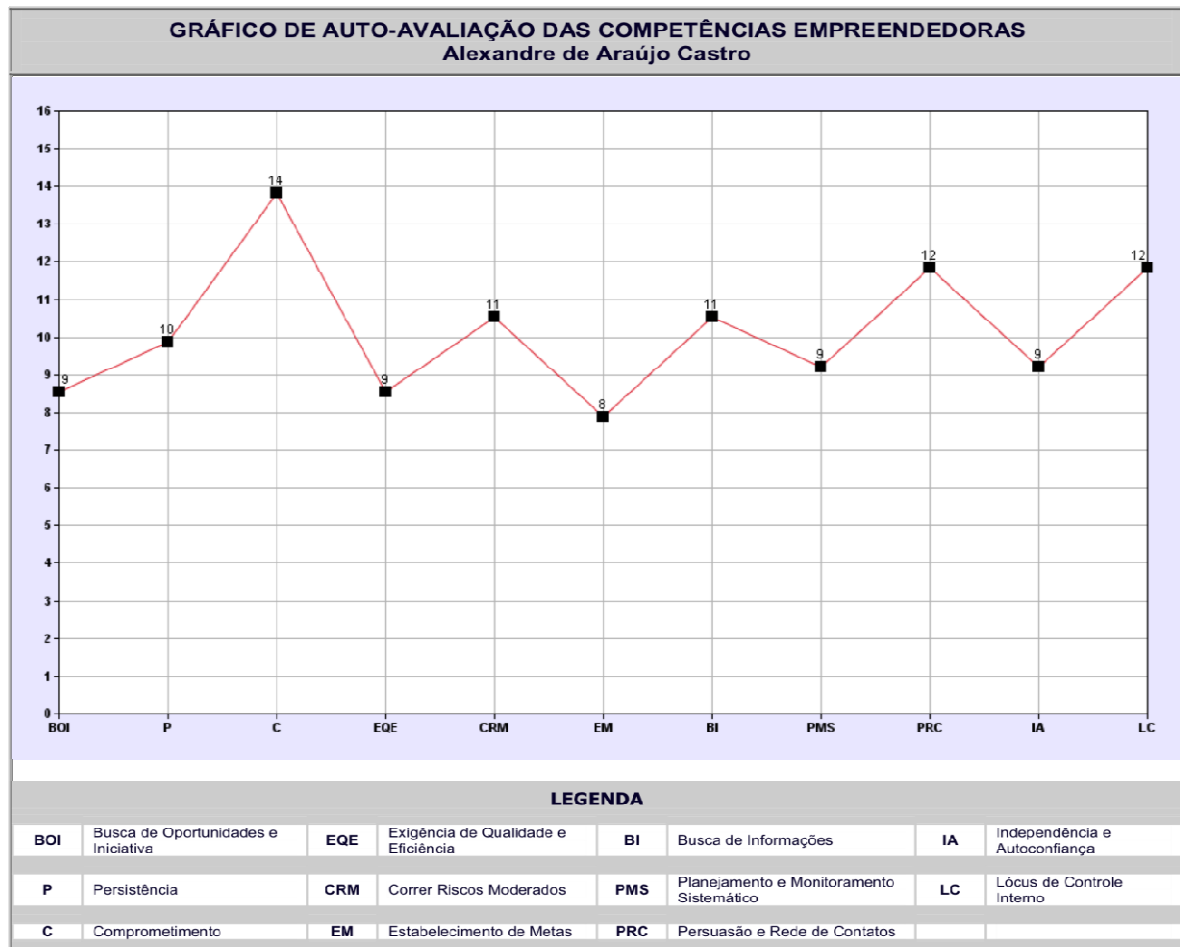


Figura 5: Perfil eletrônico gerado pelo teste utilizado no programa *Global Leaders*, para autoavaliação dos comportamentos empreendedores.
Fonte: Programa *Global Leaders*.

2.3.2 Ferramentas de avaliação das características organizacionais

Algumas organizações promovem um ambiente mais empreendedor do que outras. A avaliação desse ambiente empreendedor tornou-se um importante elemento para a adoção de uma estratégia de estímulo ao intraempreendedorismo. (HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008).

Conforme citado anteriormente, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) revisaram a literatura existente e utilizaram a sua experiência com organizações intraempreendedoras, para destacar os seguintes elementos que favorecem o intraempreendedorismo: i) o uso apropriado de recompensas; ii) suporte gerencial; iii) disponibilidade de recursos; iv) estrutura organizacional e v) tomada de risco.

Para testar se a presença desses elementos nas organizações realmente era necessária para a existência de ações empreendedoras, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) construíram um instrumento, denominado *intrapreneurial assessment instrument* (IAI). Após a aplicação da ferramenta, os resultados indicaram que apenas três fatores, em vez dos cinco elementos citados acima, afetavam o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Os fatores que demonstraram relação com o intraempreendedorismo foram: suporte gerencial, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos. (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) avançaram sua pesquisa original utilizando uma versão aprimorada do IAI, chamada *corporate entrepreneurship assessment instrument* (CEAI), aplicando-o em uma ampla amostra de supervisores e gerentes. Os resultados da aplicação do CEAI apontaram novamente cinco fatores que, dependendo da forma que são percebidos pelos indivíduos, podem atuar como inibidores ou motivadores de ações empreendedoras. Esses fatores são:

- 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.

O instrumento CEAI tem sido considerado promissor por pesquisadores e práticos, pois é relativamente conciso, utiliza técnicas psicométricas e mede os antecedentes, em nível individual, de forma a permitir guiar ações para desenvolver o intraempreendedorismo. (DAVIS, 2006). Apesar do instrumento ser promissor, sua publicação é recente e, como tal, não foi amplamente utilizado. Davis (2006) realizou uma busca na literatura e encontrou apenas quatro estudos que aplicaram a ferramenta. Dois dos estudos foram realizados no setor privado e os outros dois no setor público.

Assim, o instrumento tem sofrido críticas e refinamentos por parte de autores que têm utilizado o CEAI, avaliando a sua validade e confiabilidade. (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; ADONISI, 2003; BRIZEK, 2003; DAVIS, 2006; CATES, 2007; HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008).

Conforme citado anteriormente, Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) aprimoraram o CEAI e 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, Hornsby e Goldsby (2004) redefiniram cada um desses constructos da seguinte forma:

- a) *suporte gerencial* inclui a disposição da alta administração em facilitar e promover o comportamento empreendedor, através da promoção de ideias inovadoras e no fornecimento de recursos humanos para as tomadas de decisão;
- b) *critério de trabalho* é a capacidade da alta administração em tolerar falhas, prover liberdade de ação, e delegar autoridade/responsabilidade aos gestores;
- c) *recompensa/reforço* refere-se ao desenvolvimento e utilização de sistemas de recompensa baseados no desempenho, a fim de incentivar trabalhos desafiadores;
- d) *disponibilidade de tempo* avalia as cargas de trabalho para que os indivíduos e grupos tenham o tempo necessário para buscar inovação e alcançar as metas organizacionais;

e) *limites organizacionais*, avaliados como explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional, e o desenvolvimento de mecanismos de avaliação, seleção e inovação.

Brizek (2003), que aplicou o CEAI para verificar a intensidade de empreendedorismo corporativo em um segmento de restaurantes, apesar de não ter testado os constructos do CEAI, identificou, através de análises estatísticas da sua pesquisa, a necessidade de melhorias nos constructos de *limites organizacionais* e *disponibilidade de tempo*.

Por outro lado, Adonisi (2003), ao analisar a validade dos constructos, concluiu, através da análise fatorial, que alguns constructos encontravam-se inconsistentes, mais especificamente o de *limites organizacionais*. A inconsistência desse constructo levou a uma alteração em seu nome para “melhoria no trabalho” a fim de melhor descrevê-lo. (ADONISI, 2003).

Davis (2006) realizou um estudo com o objetivo de avaliar a validade do CEAI. Nesse sentido, ao analisar as deficiências avaliadas por Adonisi (2003), Brizek (2003) e outros dois pesquisadores, a autora conduziu dois tipos de análises. Primeiro, testou empiricamente a validade do conteúdo de cada item do instrumento e, posteriormente, utilizou da análise fatorial para investigar a consistência da existência dos cinco constructos. Na primeira avaliação, validade do conteúdo, dos 48 itens existentes, 10 falharam em suas categorias e 5 aparentaram medir outro constructo. Por exemplo, o item “meu gerente me ajuda a fazer meu trabalho ao remover obstáculos”, indicado como *recompensa* por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), foi relacionado com a categoria de *suporte gerencial* a partir das respostas dos participantes. (DAVIS, 2006).

Segundo Davis (2006), apesar de algumas pesquisas terem indicado o constructo de *limites organizacionais* como o mais problemático, o *suporte gerencial* apresentou a maior margem de erro (5 dos 19 itens mostraram inconsistência) em sua análise, enquanto *autonomia*, *recompensa* e *disponibilidade de tempo*, tiveram somente 2 itens abaixo das expectativas. Contudo, 75% dos itens demonstraram coerência aos fatores organizacionais. Esses resultados demonstraram que os itens não eram conceitualmente distintos, dado que, em 10 casos, a maioria dos pontos atribuídos pelos participantes não correspondia às categorias pretendidas. (DAVIS, 2006).

Na segunda avaliação, a análise fatorial e os testes de consistência interna de cada item foram analisados a partir dos constructos sugeridos por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002). Porém, foi observada certa variância em determinados itens. Por exemplo, apenas três itens, dos 19 propostos por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), foram relacionados ao constructo *suporte gerencial*.

Sete dos dezenove itens, originalmente de *suporte gerencial*, foram relacionados ao constructo *critérios de trabalho*. Cinco itens caracterizaram *recompensa e reforço*, sendo três oriundos desse mesmo constructo, e dois originários de *limites organizacionais*. O constructo *limites organizacionais* foi o mais problemático, pois somente dois, dos sete itens originais, o caracterizaram. Ainda assim, ambos mostravam-se mais relacionados à clareza de papéis dos indivíduos, do que à *estrutura organizacional*, o que gerou a percepção da necessidade de renomear o constructo para *clareza de papéis*. O autor justifica que, apesar do termo *clareza de papéis* não ter surgido em estudos anteriores sobre o CEAI, tal conceito já havia sido amplamente discutido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) na formulação dos constructos. (DAVIS, 2006).

Sendo assim, a partir de seus estudos, Davis (2006) sugeriu que o CEAI fosse reduzido de 48 para 21 itens, inclusive com a reformulação de alguns deles. Além disso, o constructo *limites organizacionais* foi renomeado como *clareza de papéis*.

Cates (2007), diante das conclusões e recomendações de Davis (2006), concluiu que a definição dos constructos e de alguns itens elaborados por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) não eram necessariamente consistentes na avaliação do ambiente organizacional. Não obstante os avanços propostos por Davis (2006), o autor entendeu que seriam necessários mais estudos referentes à validação do CEAI, para que assim fosse possível revisar os constructos e itens propostos. (CATES, 2007).

Assim, Cates (2007) aprofundou uma pesquisa de refinamento e validação do CEAI, empenhando-se na construção de itens mais claros para cada constructo. O autor revisou a definição dos novos constructos e testou a validade do conteúdo, tendo como parâmetro as conclusões de Davis (2006), de modo a verificar se a adequação do conteúdo fora alcançada.

Seguindo as recomendações de Davis (2006), os cinco constructos de Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) foram revisados e, mais uma vez, o constructo

limites organizacionais, obtivera mudanças mais significativas, de modo a caracterizar mais a *clareza de papéis* dos indivíduos. O resultado desse trabalho também sugeriu que algumas questões fossem reformuladas para que refletissem melhor os constructos que intencionavam medir. (CATES, 2007).

Cates (2007) concluiu que a validade de conteúdo das questões foi bem estabelecida através da combinação dos testes executados por Davis (2006) e os testes do seu trabalho. O autor afirma que o CEAI é útil para acadêmicos e profissionais. Por ser uma medida parcimoniosa e breve, permite facilmente compreender o nível, ou "intensidade" do empreendedorismo corporativo. Desta forma, permite a identificação de áreas a serem trabalhadas na organização para criar um ambiente mais propício às iniciativas empreendedoras.

Em suma, o CEAI revisado por Cates (2007) apresenta 24 questões em lugar das 48 originais, além disso, constructos e questões foram reformulados. Esse novo teste mostrou evidências de ser um poderoso instrumento de avaliação do empreendedorismo no ambiente corporativo. O refinamento permitiu ao CEAI melhorar a medida em organizações tanto públicas como privadas, sendo especialmente útil para a avaliação de ambos ambientes. (CATES, 2007).

Hornsby, Holt e Kuratko (2008) também realizaram um estudo com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento e melhorar a sua funcionalidade, avaliando a confiabilidade e a validade dos construtos. Os autores, através de alguns dos estudos citados anteriormente, reconheceram que havia espaço para melhorias no instrumento. Primeiro, foi realizado um teste de validade de conteúdo dos itens do instrumento. Segundo, uma análise fatorial exploratória foi conduzida para investigar a validade dos construtos. Terceiro, a validade dos construtos foi testada com uma amostra independente usando técnicas de confirmação. Finalmente, a validade de convergência da medida do instrumento também foi avaliada. (HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008).

Nessa análise, alguns problemas foram identificados. Para exemplificar, verificou-se que o fator de *fronteiras organizacionais* se apresentou como problemático, uma vez que apenas duas questões (das sete originais) foram satisfatoriamente correlacionadas a este constructo. Vinte e dois dos 48 itens originais do CEAI falharam segundo os critérios de validação estabelecidos. Em várias questões, os itens não mediam os constructos em que eles estavam correlacionados, sugerindo que não eram tão conceitualmente distintos como

desejado. Além disso, os resultados da análise fatorial apoiavam a existência de apenas quatro dos cinco fatores originais. (HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008).

Em virtude dessas críticas ao CEAI, encaminhamos em 04 de outubro de 2010 uma correspondência para um dos autores, Dr. Donald F. Kuratko, solicitando a última versão do CEAI, uma vez que os próprios autores, Hornsby, Holt e Kuratko (2008), reconheciam a necessidade de melhorias no instrumento. Surpreendentemente, recebemos a resposta de que a versão de Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) era a última em uso pelos autores.

Assim, face ao reconhecimento da necessidade de melhoria no instrumento por parte dos autores e pelos estudos de avaliação e refinamento do CEAI realizados por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), Brizek (2003), Adonisi (2003), Davis (2006), Cates (2007) e Hornsby, Holt e Kuratko (2008), decidimos utilizar em nosso trabalho a proposta de alteração do CEAI sugerida por Cates (2007). (ver ANEXO B).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Estratégia e Método de pesquisa

Após a revisão da literatura, optamos por utilizar o teste CEAI, alterado por Cates (2007), para medir a percepção que os gestores têm da presença dos fatores organizacionais determinantes do EC. Em virtude dos estudos descritos anteriormente, entendemos que esta ferramenta, com os refinamentos propostos, já se encontra satisfatoriamente avaliada, consolidada e validada.

Para avaliar as características empreendedoras pessoais (CCE's), utilizamos o instrumento de autoavaliação das CCE's do programa de capacitação empreendedora *Global Leaders*. Entretanto, ao conhecer os estudos e avaliações do teste CEAI, entendemos que, apesar do teste de CCE's utilizado no *Global Leaders* ter uma validação empírica, através dos depoimentos pessoais de mais de 600 respondentes, essa ferramenta ainda carecia de uma validação científica. Desta forma, a primeira parte da nossa pesquisa teve como objetivo verificar a validade e a confiabilidade deste teste para medir as características empreendedoras individuais.

Assim, o modelo proposto e utilizado neste trabalho para a avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo agrega os dois instrumentos (testes CCE e CEAI) em formatos de *survey* eletrônicos.

Para verificar a validade e confiabilidade do teste de autoavaliação de CCE's (*Global Leaders*), analisar estatisticamente os dados coletados e verificar as possíveis correlações entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais, contratamos a assessoria e os serviços da empresa ABG Consultoria Estatística Ltda².

3.2 Unidades Empíricas de pesquisa

² Mais informações sobre a ABG Consultoria podem ser encontradas no site da empresa: www.abgconsultoria.com.br.

A pesquisa das características individuais (CCE's) foi realizada desde 2006, com a aplicação do teste utilizado no programa *Global Leaders* em 548 (quinhentos e quarenta e oito) gestores participantes do treinamento. Estes dados foram obtidos em 19 (dezenove) turmas, compostas por gestores de 11 (onze) grandes organizações públicas e privadas, nas quais o treinamento *Global Leaders* foi aplicado.

A pesquisa das características organizacionais (teste CEAI) foi realizada em 2010 e 2011 com 184 (cento e oitenta e quatro) gestores de empresas nas quais o teste CCE já havia sido aplicado. O teste CEAI foi aplicado em gestores de grandes organizações públicas e privadas da seguinte forma: Empresa pública a - 54 gestores; empresa pública b - 54 gestores; Empresa pública c - 18 gestores; empresa privada - 19 gestores e 35 empresas privadas diversas - 39 gestores.

Para efeito de classificação, utilizamos o critério do IBGE, segundo o qual, grande empresa é aquela que possui mais de 250 (duzentos e cinquenta) pessoas ocupadas. (IBGE, 2006). O perfil dos participantes dos dois testes é de pessoas que ocupam cargos nos níveis estratégico, tático e operacional (líderes de equipes e supervisores).

3.3 Estratégia de coleta de dados

Uma parte dos dados, referente ao levantamento das características individuais (teste CCE) dos gestores, já estava disponível, uma vez que fazem parte do banco de dados do programa *Global Leaders*. Conforme mencionado, estes dados foram obtidos desde 2006 com 548 gestores de 11 grandes organizações.

Essa amostra de dados (548 respondentes) somente foi utilizada integralmente para a primeira parte da pesquisa, ou seja, para a verificação da validade e confiabilidade do teste de autoavaliação das CCE's, utilizada pelo programa *Global Leaders*.

A segunda parte da pesquisa envolveu aplicar os dois instrumentos (teste CEAI e CCE) em gestores de grandes empresas, para atender aos objetivos específicos de avaliar nessas organizações os perfis individuais, os perfis dos

fatores organizacionais e verificar as possíveis correlações entre estes antecedentes do EC. Assim, o teste CEAI somente foi aplicado em empresas onde o teste CCE já havia sido aplicado e, para se analisar as possíveis correlações, somente foram utilizados os dados dos testes CCE´s obtidos nestas mesmas empresas.

O teste CEAI alterado por Cates (2007) foi transformado em uma ferramenta eletrônica, enviado e respondido pela *internet*. Esses dados foram registrados em um sistema informatizado de nossa propriedade. Para facilitar a visualização dos quadros e tabelas, adotamos as seguintes abreviações para 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 – *Lócus* de controle interno.

Com o mesmo propósito, além de preservar a identidade das empresas onde foram aplicados os dois testes da pesquisa (CCE´s e CEAI), denominamos as organizações como:

- a) EPR – Empresa privada;
- b) EPU.a – Empresa pública a;
- c) EPU.b – Empresa pública b;
- d) EPU.c – Empresa pública c;
- e) Diversos – Gestores de 35 empresas privadas.

3.4 Verificação da validade e confiabilidade do teste de autoavaliação das características empreendedoras (CCE's) utilizado no programa *Global Leaders*

Como citamos no item 2.3.2 deste trabalho, o teste CEAI foi objeto de vários estudos que buscaram verificar a sua validade e confiabilidade. (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; ADONISI, 2003; BRIZEK, 2003; DAVIS, 2006; CATES, 2007; HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008). Este fato nos levou a perceber que o teste de autoavaliação das CCE's, utilizado no programa *Global Leaders*, apesar de ter seus resultados amplamente aceitos pelos mais de 600 respondentes, também deveria passar por uma avaliação de validade e confiabilidade.

Desta forma, através dos serviços da empresa de consultoria estatística contratada, a primeira parte de nossa pesquisa foi direcionada para verificar a validade e a confiabilidade do teste de CCE, utilizando a base de dados de 548 testes respondidos.

De acordo com Hair et al. (2009), existem quatro questões básicas para construção e validação de qualquer escala múltipla (constructo): definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e validade, definidas a seguir.

A *definição conceitual* especifica a base teórica para a escala múltipla (constructo) definindo o conceito a ser representado em termos aplicáveis ao contexto da pesquisa. A *dimensionalidade* representa uma suposição inerente e uma exigência essencial para a criação de uma escala múltipla, que os itens (questões) sejam unidimensionais, ou seja, que estejam fortemente associados um com o outro e que representem o mesmo conceito. Já a *confiabilidade* é a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. Por fim, a *validade* é o grau em que uma escala, ou conjunto de medidas, representa com precisão o conceito de interesse. (HAIR et al., 2009).

Existem três maneiras de avaliar a validade de forma quantitativa: convergente, discriminante e nomológica. A *validade convergente* avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. A *validade discriminante* é o grau em que dois conceitos similares estão correlacionados, porém conceitualmente distintos. Desta forma, esperam-se correlações baixas, demonstrando que a escala múltipla é suficientemente distinta do outro conceito

semelhante. A *validade nomológica* refere-se ao grau em que a escala múltipla faz previsões precisas comparadas com outros modelos teóricos. (HAIR et al., 2009).

Sendo assim, iniciamos a verificação da unidimensionalidade de cada constructo, utilizando os seguintes métodos: *Kaiser* (1958), *Optimal Coordinates* e *Acceleration Factor* (RAÏCHE; RIOPEL; BLAIS, 2006) e *Parallel Analysis* (HORN, 1965). Esses critérios retornam o número de fatores que devem ser retidos na *análise de componentes principais* (análise fatorial), ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Para verificar a consistência interna de cada constructo, utilizamos a correlação de *Spearman*. (HOLLANDER; WOLFE, 1999). Medimos a correlação de cada item do constructo com a média total do constructo, após reverter as questões negativas. Utilizamos, também, para medir a confiabilidade, o coeficiente *alfa de Cronbach*. (CRONBACH, 1951). Já para verificar o conceito de validade, utilizamos apenas duas (discriminante e convergente) das três formas citadas acima. Não utilizamos a validação nomológica porque esta envolve a comparação com modelos teóricos já validados. Como não encontramos na literatura nenhum modelo validado para a avaliação das CCE's, não foi realizada a validação nomológica neste trabalho.

Para a validade discriminante utilizamos a *correlação de Pearson*, uma vez que os valores finais de cada constructo apresentaram distribuição normal. A validação convergente foi verificada com a análise fatorial. O *software* utilizado na análise foi R versão 2.11.1.³

Na Tabela 1, na página seguinte, apresentamos a análise descritiva para cada pergunta, dentro de cada constructo. O objetivo é conhecer a variação de cada pergunta e a característica da amostra avaliada. O teste utiliza questões negativas, que são aquelas que subtraem pontos do constructo, estas questões estão identificadas na Tabela 1 com *_RV*, intitulada Medidas descritivas das perguntas do teste de autoavaliação das CCE's.

Com o objetivo de evitar o anulamento das variáveis com cargas positivas e negativas no mesmo constructo, utilizamos o reverso dos itens negativos, sugerido por Hair et al. (2009), ou seja, se um indivíduo marcou 4 pontos na questão 11 do constructo BOI, então, transformamos esse resultado para 2.⁴

³ Mais informações sobre o *software* podem ser encontradas no site: www.r-project.org.

⁴ Ver forma de pontuação e questões negativas no teste de autoavaliação de CCE's, em anexo.

Tabela 1: Medidas descritivas do teste de autoavaliação das CCE's

Fatores	Perguntas	Média	D. P	Mín.	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	Máx.
BOI	1	3,52	0,78	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
BOI_RV	11	2,29	0,79	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
BOI	12	3,68	1,13	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
BOI	23	3,37	0,80	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
BOI	33	3,07	0,92	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
BOI	44	3,68	0,99	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
BOI_RV	54	3,18	1,13	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
BOI	65	3,54	0,82	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
BOI	75	3,72	0,92	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
BOI	86	2,12	0,88	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
PER	2	4,36	0,73	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PER	13	3,97	0,84	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PER	24	3,89	0,90	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PER_RV	34	3,99	0,77	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PER	45	4,41	0,68	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
PER	55	4,07	0,87	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PER	66	4,20	0,94	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PER	76	4,25	0,81	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PER	87	3,73	0,83	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PER_RV	96	4,06	0,71	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
COM	3	4,58	0,64	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
COM	14	4,01	0,71	1,00	4,00	4,00	4,00	5,00
COM	25	4,70	0,52	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
COM	35	4,20	0,87	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
COM_RV	46	2,97	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
COM	56	3,70	0,88	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
COM	67	4,00	0,82	1,00	3,75	4,00	5,00	5,00
COM_RV	77	4,02	0,90	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
COM	88	4,14	0,84	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
COM	97	4,45	0,57	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
EQE	4	4,42	0,75	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
EQE	15	3,52	0,71	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
EQE	26	3,77	0,85	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EQE	36	4,18	0,86	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
EQE	47	3,27	1,14	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
EQE	57	4,24	0,77	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
EQE_RV	68	4,52	0,81	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
EQE	78	3,84	0,69	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EQE_RV	89	3,48	1,09	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EQE	98	4,13	1,01	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
CRM	5	2,75	0,95	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
CRM	16	2,81	0,91	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
CRM	27	4,05	0,80	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
CRM	37	2,56	0,88	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
CRM_RV	48	2,55	0,92	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
CRM	58	3,95	0,90	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
CRM	69	3,60	0,99	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
CRM	79	3,03	0,87	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
CRM	90	3,28	0,93	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
CRM_RV	99	3,28	0,95	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00

Continua

Tabela 1: Medidas descritivas do teste de autoavaliação das CCE's (continuação)

Fatores	Perguntas	Média	D. P	Mín.	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	Máx.
EM	6	3,54	0,93	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM_RV	17	4,23	1,00	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
EM	28	3,25	1,15	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
EM_RV	38	3,82	0,96	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM	49	3,36	0,93	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
EM	59	3,65	0,93	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM	70	3,74	0,90	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM	80	3,54	0,92	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM	91	3,40	0,99	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
EM	100	3,67	0,82	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
BI	7	4,18	0,72	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
BI	18	4,38	0,72	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
BI_RV	29	4,28	0,87	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
BI	39	4,08	0,80	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
BI	50	4,02	0,82	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
BI	60	4,26	0,80	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
BI	71	4,11	0,82	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
BI_RV	82	2,82	0,85	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
BI	92	3,47	0,91	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
BI	102	4,35	0,73	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PMS	8	3,67	0,96	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PMS	19	3,93	0,89	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PMS	30	3,60	0,98	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PMS	40	3,85	0,82	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PMS_RV	51	4,48	0,80	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
PMS	62	3,76	0,88	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PMS	72	3,55	1,01	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PMS	83	3,32	0,97	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
PMS_RV	93	2,87	1,03	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
PMS	103	3,36	0,98	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
PRC	9	3,69	0,76	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PRC_RV	20	3,26	1,07	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
PRC	31	3,05	0,73	1,00	3,00	3,00	3,00	5,00
PRC	42	3,93	0,97	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PRC	52	2,80	1,01	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
PRC	63	3,84	0,99	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
PRC	73	4,09	0,88	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
PRC	84	3,83	0,78	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PRC	94	3,73	0,87	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
PRC_RV	104	3,76	0,92	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
IA	10	4,13	0,87	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
IA	22	4,24	0,78	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00
IA	32	3,52	0,81	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
IA_RV	43	3,56	0,81	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
IA	53	2,17	0,98	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
IA	64	4,18	0,73	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
IA_RV	74	3,12	0,99	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
IA	85	3,84	0,79	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
IA	95	3,86	0,82	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
IA	105	3,71	0,95	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
LCI	21	3,84	0,97	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
LCI	41	3,68	1,01	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
LCI	61	3,75	1,13	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
LCI	81	3,31	0,94	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
LCI_RV	101	2,87	0,90	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Apresentamos, a seguir, o Gráfico 1 (*boxplot*) para ilustrar os resultados apresentados na Tabela 1.

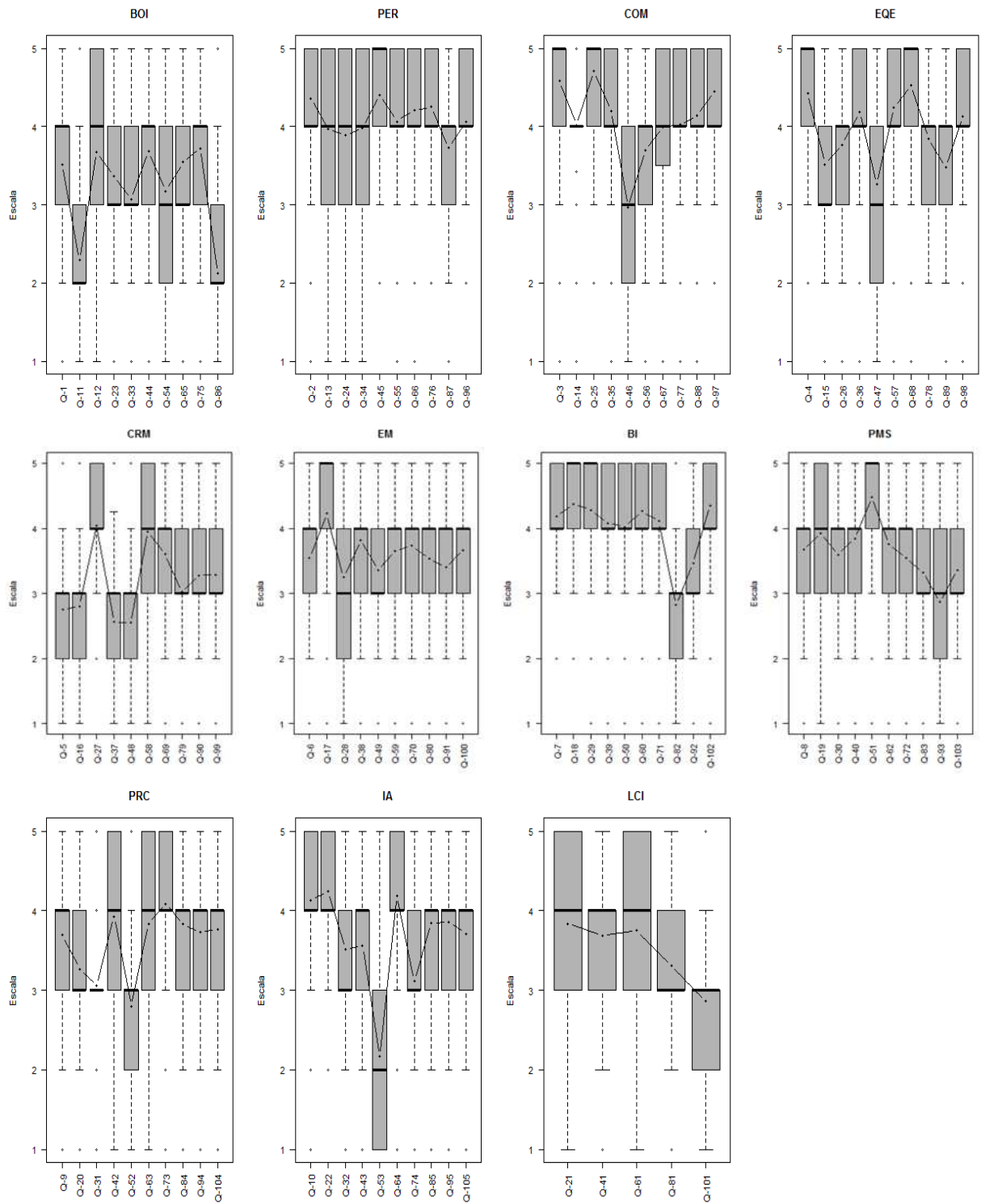


Gráfico 1: *Boxplot* para cada pergunta dentro de cada construto
 Fonte: Dados da pesquisa

A análise descritiva mostrada pelo Gráfico 2 permite perceber o comportamento da variabilidade das respostas de cada pergunta. Para facilitar as análises, inserimos nos gráficos uma linha horizontal em 0,8, valor que representa um desvio padrão relativamente baixo. Os itens situados abaixo deste limite, sugerem certa tendência de resposta em apenas um valor, não discriminando as unidades amostrais. Assim, tais questões devem ser avaliadas cuidadosamente, pois podem estar contribuindo pouco para medir o conceito proposto para o constructo.

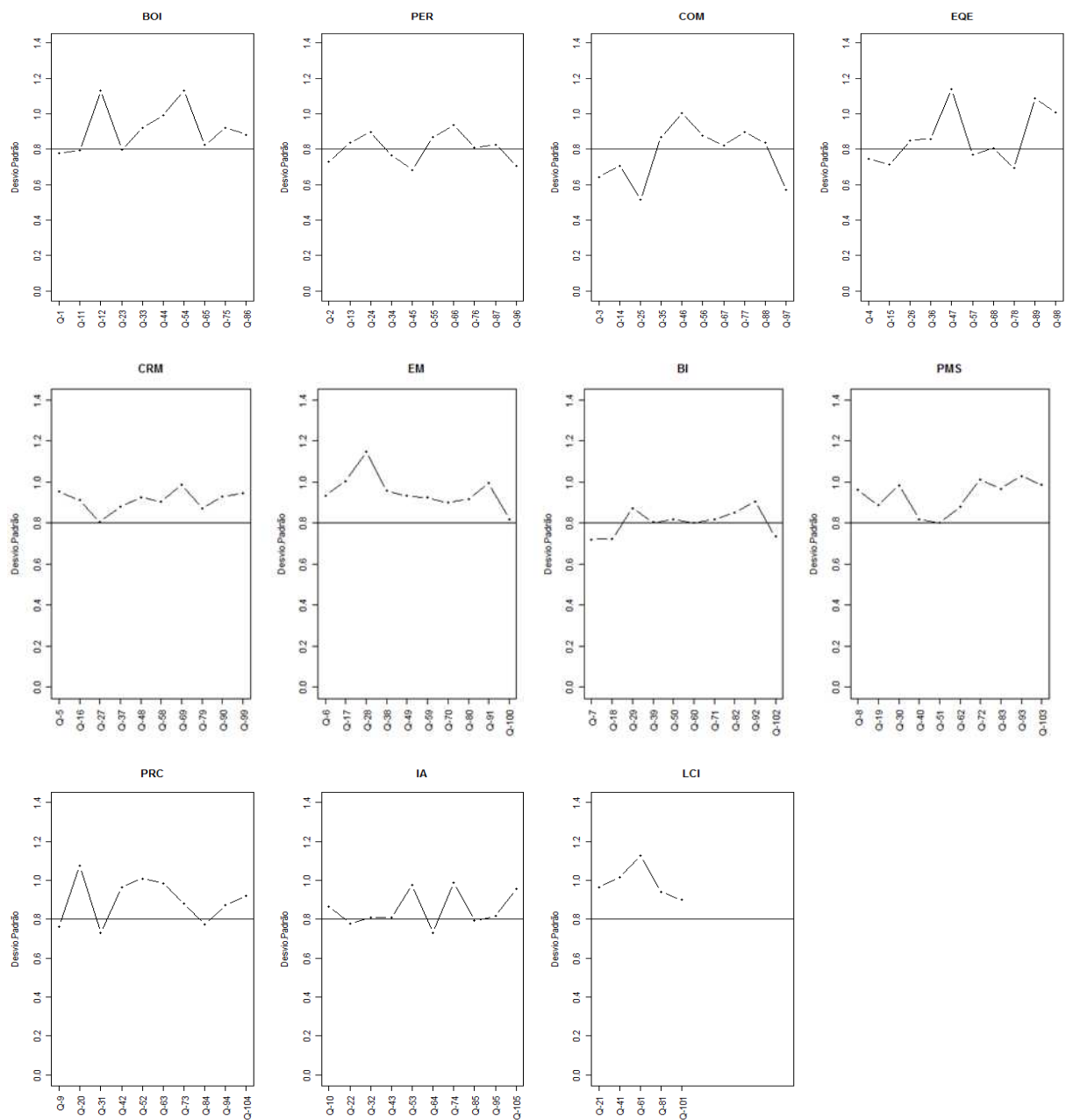


Gráfico 2: Desvio padrão de cada pergunta dentro de cada constructo
 Fonte: Dados da pesquisa

3.4.1 Análise estatística do questionário de CCE original do Programa Global Leaders (105 questões)

Temos 11 constructos, ou seja, 11 escalas múltiplas que são formadas por diversas perguntas individuais em uma única medida. Hair et al. (2009) afirmam que uma escala múltipla apresenta dois benefícios específicos.

O primeiro é fornecer um meio de superar consideravelmente o erro de medida inerente em todas as variáveis. O erro de medida é o grau em que os valores observados não são representativos dos valores reais devido a diversas razões, que variam de erros reais à falta de habilidade dos indivíduos de fornecerem informações precisas.

Um segundo benefício da escala múltipla é sua capacidade de representar os múltiplos aspectos de um conceito com uma medida única. Muitas vezes, empregamos mais variáveis em nossos modelos multivariados como uma tentativa de representar as múltiplas facetas de um conceito.

Entretanto, ao fazer isso, dificultamos a interpretação dos resultados por causa da redundância nos itens associados ao conceito. Logo, devemos acomodar as descrições mais ricas de conceitos usando múltiplas variáveis e também manter a parcimônia no número de variáveis em nossos modelos multivariados. (HAIR et al., 2009).

Como citado anteriormente, existem quatro questões básicas para construção e validação de qualquer escala múltipla (constructo): definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e validade. Como os constructos já possuem as definições conceituais com base teórica, apresentamos a seguir as análises de dimensionalidade, confiabilidade e validade.

Quanto à dimensionalidade, existem diversas formas de avaliações e cálculos, pois não há uma definição consensual de unidimensionalidade na literatura. (VITÓRIA; ALMEIDA; PRIMI, 2006).

Entretanto, a análise fatorial possui um papel essencial na realização da avaliação empírica da dimensionalidade de um conjunto de itens, pela determinação dos números de fatores e das cargas de cada variável nos mesmos. (VITÓRIA;

ALMEIDA; PRIMI, 2006). Assim, para avaliar o índice de unidimensionalidade, nos baseamos no modelo fatorial, pois se uma escala é unidimensional, quando submetido à análise fatorial ou à análise de componentes principais, emergirá um único fator.

Para definir o número de fatores dentro de cada escala múltipla, utilizamos o critério de Kaiser (1958). A ideia básica desse critério é manter no sistema somente as dimensões que representem mais que uma única variável, ou seja, somente manteremos no sistema fatores com o autovalor maior que 1.

Apesar desse critério tender a superestimar o número de fatores a serem retidos, essa regra de extração é a opção mais utilizada nos trabalhos de estatísticas.

O *Scree Test* de Cattell (1966) também é amplamente utilizado, mas, como se baseia em análise gráfica, sua interpretação é subjetiva. Assim, com o intuito de diminuir a subjetividade da análise gráfica, Raïche, Riopel e Blais (2006) propuseram as análises conhecidas como *Optimal Coordinates* e *Acceleration Factor*.

Assim, avaliamos a dimensionalidade de cada escala múltipla, confrontado ao mesmo tempo as quatro análises: *Kaiser*, *Optimal Coordinates* BROCKHAUS, , *Acceleration Factor* (AF) e *Parallel Analysis*, para verificar a quantidade de fatores que devem ser retidos.

Ao avaliar o Gráfico 3, conhecido como *Scree Plot* com os 4 métodos sugeridos acima, podemos constatar que os constructos EM, BI, PMS e IA para as análises de *Parallel Analysis*, OC e AF, possuem apenas uma dimensão. Já os constructos BOI, PER, COM, EQE, PRC e LCI apresentam pela *Parallel Analysis* e pela análise OC duas dimensões. O constructo CRM apresenta três dimensões em três dos métodos de avaliação, exceto pelo método AF, onde apresenta uma dimensão. Observamos também que pelo método AF todos os constructos apresentam apenas uma dimensão.

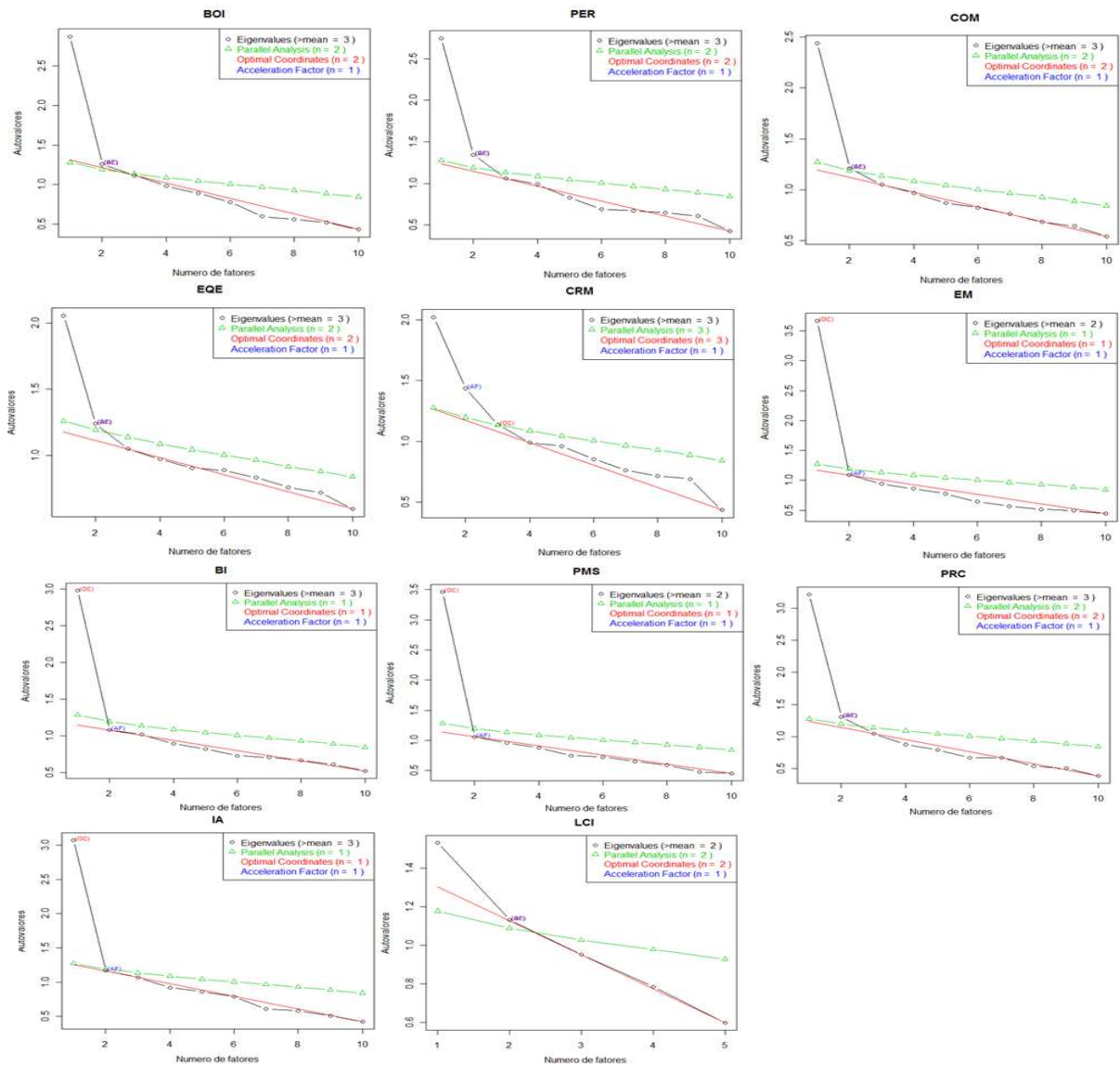


Gráfico 3: Scree Plot com os critérios de Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acelaration Factor

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro de cada constructo, exceto no *lócus de controle interno*, temos 2 itens invertidos (negativos). Herche e Engelland (1996) afirmam que esse formato de item pode causar impacto na dimensionalidade do teste. Da mesma forma, Vitória, Almeida e Primi (2006) afirmam que a presença na amostra de padrões de respostas aberrantes pode afetar de forma adversa as propriedades psicométricas de dimensionalidade, confiabilidade e validade de construto. Exemplos de como esses padrões podem afetar as respostas seriam uma menor motivação ou cuidado na resposta por parte dos respondentes.

Para Pasquali (2003), a unidimensionalidade deve ser considerada como uma questão de grau, uma vez que o desempenho humano é sempre multideterminado e multimotivado. Sendo assim, considerando a unidimensionalidade como uma questão de grau, o fato de que pelo menos um dos métodos de avaliação (*Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acelaration Factor*) apontou uma única dimensão sugere que os constructos são unidimensionais.

Se apenas um fator fosse responsável pelos resultados em um teste, então esse fator explicaria 100% da variância comum observada. Tratando-se de variáveis voltada às ciências humanas, podemos considerar impossível a obtenção de um único fator nestas circunstâncias, o que remete, mais uma vez, para a questão do grau de unidimensionalidade. Assim, espera-se que o fator principal explique a maior quantidade de variância possível. Contudo, na ausência de critérios matemáticos, a decisão acaba por ter um caráter de subjetividade. Então, alguns valores concretos de variância a serem atingidos pelo primeiro fator são sugeridos, de 40% em Zeller (1979) até 20% em Reckase (1979), ambos citados por Cuesta (1996).

Desta forma, na Tabela 2, temos quanto o primeiro fator (dimensão) explica a variância comum observada do constructo. Colocamos também o 2º fator (dimensão), pois alguns autores acreditam que é mais interessante comparar o salto entre o primeiro fator com o segundo e assim sucessivamente. (CUESTA, 1996).

Tabela 2: Percentual explicado para as duas primeiras dimensões por constructo

Constructos	Dimensões	
	1ª	2ª
BOI	28,7%	12,6%
PER	27,4%	13,4%
COM	24,4%	12,1%
EQE	20,6%	12,4%
CRM	20,2%	14,3%
EM	36,7%	10,9%
BI	29,8%	10,8%
PMS	34,6%	10,6%
PRC	32,1%	13,1%
IA	30,7%	11,7%
LCI	30,7%	22,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os resultados, podemos verificar que a porcentagem explicada pelos constructos, considerando somente uma dimensão é razoável, pois não obtivemos nenhuma medida abaixo de 20%, propostos por Reckase (1979).

Assim, a partir da constatação de que nenhum percentual explicado da variância foi menor que 20% e que pelo menos um dos quatro métodos apresentados do *Scree Plot* demonstrou uma dimensão, podemos considerar os constructos unidimensionais. Então, como os constructos possuem conceitos já definidos teoricamente e, uma vez aceita a unidimensionalidade, passamos para a avaliação da confiabilidade, ou seja, a verificação da consistência interna de cada constructo.

Para verificar a confiabilidade ou consistência interna entre as variáveis de uma escala múltipla, devemos avaliar se estas são altamente correlacionados, evidenciando, assim, que estão medindo o mesmo constructo. Desta forma, podemos verificar a correlação de item com item, assim como de cada item com o total do constructo. Hair et al. (2009) consideram desejáveis correlações item-total mínimas de 0,50. Nesse trabalho iremos considerar o total com a nota média do constructo.

Ao analisar a Tabela 3, percebemos que, em todos os constructos, existe pelo menos um item (questão), com a correlação abaixo do desejado 0,50. Isso evidencia que itens que contribuem pouco com o constructo acabam entrando como fator de confusão na média do total do constructo, diminuindo a correlação item-total. Essa ocorrência pode sugerir que a retirada de perguntas poderia melhorar o teste.

Tabela 3: Matriz de correlação de Spearman item-total para cada constructo

Questões	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
1ª	0,496	0,529	0,414	0,396	0,262	0,627	0,544	0,584	0,560	0,682	0,416
2ª	0,186	0,544	0,440	0,441	0,435	0,412	0,616	0,498	0,412	0,686	0,622
3ª	0,483	0,589	0,436	0,485	0,311	0,648	0,422	0,693	0,512	0,381	0,520
4ª	0,545	0,490	0,458	0,478	0,257	0,411	0,625	0,607	0,558	0,216	0,625
5ª	0,609	0,576	0,334	0,376	0,275	0,664	0,553	0,341	0,591	0,239	0,452
6ª	0,662	0,572	0,584	0,428	0,516	0,469	0,590	0,582	0,605	0,549	
7ª	0,402	0,490	0,586	0,485	0,443	0,553	0,546	0,560	0,570	0,442	
8ª	0,621	0,560	0,534	0,498	0,576	0,703	0,148	0,647	0,625	0,625	
9ª	0,596	0,421	0,536	0,377	0,566	0,661	0,489	0,306	0,472	0,657	
10ª	0,342	0,458	0,488	0,398	0,361	0,644	0,588	0,697	0,404	0,551	

Fonte: Dados da pesquisa

Podemos também avaliar a consistência interna (confiabilidade) através da medida *Alfa de Cronbach*. Hair et al. (2009) afirmam que esta medida deve apresentar valores maiores que 0,70, sendo que em análises exploratórias, como neste caso, o valor de 0,60 também é aceito.

Desta forma, de acordo com a Tabela 4, apenas os constructos EQE, CRM e LCI estão abaixo do desejado. Entretanto, a diferença entre o *alfa de Cronbach* de LCI e dos demais constructos muito provavelmente se deve pela diferença do número de questões. O constructo LCI possui 5 itens enquanto os demais possuem 10 questões. Escalas com poucos itens podem afetar o valor do *alfa de Cronbach*. (HAIR et al., 2009).

Tabela 4: *Alfa de Cronbach* para cada constructo

Constructos	Alfa de Cronbach
BOI	0,668
PER	0,692
COM	0,607
EQE	0,492
CRM	0,463
EM	0,789
BI	0,681
PMS	0,767
PRC	0,743
IA	0,668
LCI	0,381

Fonte: Dados da pesquisa

Até aqui consideramos que os constructos são unidimensionais e que pelo menos dois constructos (EQE, CRM) apresentam problemas com a confiabilidade. Assim, o próximo passo foi verificar a validade dos constructos. A Figura 6, a seguir, ilustra a interrelação entre os conceitos de validade e confiabilidade.

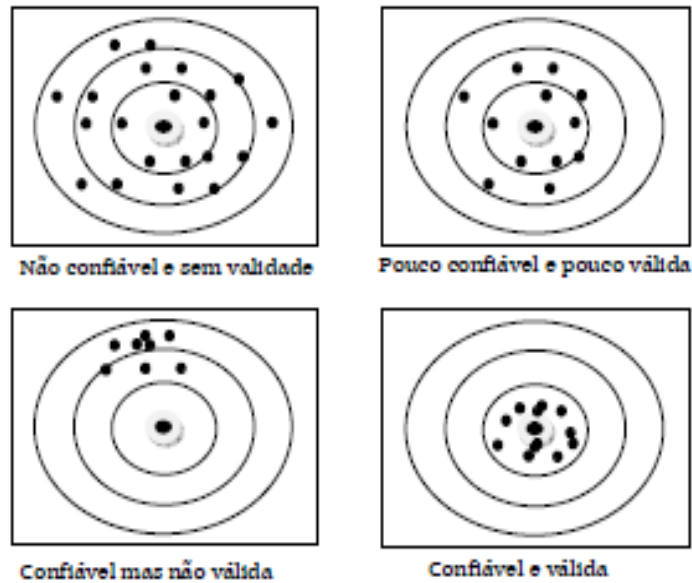


Figura 6: Ilustração da interrelação entre os conceitos de validade e confiabilidade.

Fonte: Costa (Fanzé Costa, maio 2010. Disponível em <http://www.franzcosta.com/spaw2/arquivos/textos/Escalas_Cap%204.pdf>. Acesso em 22 jun. 2011, 2010.).

A Validade de um construto consiste na verificação do comportamento da medida em relação a uma determinada expectativa teórica. Utilizamos duas (discriminante e convergente) das três formas mais amplamente aceitas para validação (discriminante, convergente e nomológica). (HAIR et al., 2009).

A validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares estão correlacionados e ao mesmo tempo, conceitualmente distintos. Para que cada constructo se apresente suficientemente distinto dos demais, esperamos correlações menores que 0,5. (HAIR et al., 2009).

Ao avaliar a Tabela 5, podemos verificar que existem muitas medidas superiores que 0,5, demonstrando que os constructos são correlacionados. Destacamos em vermelho algumas correlações mais significativas. Sendo assim, em virtude dessas correlações, a validação discriminante neste estudo não é alcançada.

Tabela 5: Correlação entre os totais de cada constructo – CCE

CCE	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
BOI	1,000	0,506	0,289	0,400	0,425	0,506	0,385	0,554	0,491	0,472	0,214
PER	0,506	1,000	0,566	0,471	0,328	0,499	0,494	0,510	0,446	0,587	0,293
COM	0,289	0,566	1,000	0,346	0,153	0,262	0,363	0,273	0,259	0,373	0,188
EQE	0,400	0,471	0,346	1,000	0,290	0,259	0,341	0,328	0,293	0,357	0,246
CRM	0,425	0,328	0,153	0,290	1,000	0,372	0,261	0,386	0,377	0,319	0,197
EM	0,506	0,499	0,262	0,259	0,372	1,000	0,446	0,706	0,473	0,554	0,256
BI	0,385	0,494	0,363	0,341	0,261	0,446	1,000	0,560	0,417	0,308	0,066
PMS	0,554	0,510	0,273	0,328	0,386	0,706	0,560	1,000	0,469	0,456	0,223
PRC	0,491	0,446	0,259	0,293	0,377	0,473	0,417	0,469	1,000	0,481	0,185
IA	0,472	0,587	0,373	0,357	0,319	0,554	0,308	0,456	0,481	1,000	0,439
LCI	0,214	0,293	0,188	0,246	0,197	0,256	0,066	0,223	0,185	0,439	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na verdade, este resultado já era esperado, pois de antemão sabíamos que existem fortes correlações entre alguns constructos. Podemos justificar algumas dessas correlações através dos exemplos a seguir.

Existe uma forte correlação entre PMS-EM a partir do fato que para se planejar é necessário que objetivos sejam estabelecidos. Outra correlação significativa existe entre PER-IA, ou seja, para que se persista diante de obstáculos significativos é necessário ter autoconfiança. Da mesma forma, a correlação entre BI-PMS pode ser explicada pela evidente necessidade de se buscar informações para fazer um bom planejamento.

Quanto à validade convergente, Hair et al. (2009) sugerem que há evidência de validade convergente quando as cargas fatoriais individuais são superiores a 0,5. A análise fatorial das questões é apresentada na Tabela 6, onde destacamos em vermelho as cargas abaixo de 0,5. Observamos que em todos os constructos existem pelo menos duas cargas fatoriais individuais menores que 0,5. Esse fato novamente sugere que existem muitas perguntas nos constructos, induzindo a outras dimensões e diminuindo as cargas fatoriais.

Tabela 6: Análise fatorial - Cargas fatoriais e comunalidade considerando um fator por constructos

BOI	Carga Fatorial	Comunalidade	PER	Carga Fatorial	Comunalidade	COM	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-1	0,512	0,262	Q-2	0,551	0,303	Q-3	0,427	0,182
Q-11R	0,000	0,000	Q-13	0,528	0,279	Q-14	0,481	0,232
Q-12	0,471	0,222	Q-24	0,557	0,310	Q-25	0,547	0,299
Q-23	0,588	0,346	Q-34R	0,471	0,222	Q-35	0,408	0,167
Q-33	0,691	0,478	Q-45	0,654	0,428	Q-46R	0,106	0,011
Q-44	0,740	0,548	Q-55	0,541	0,292	Q-56	0,571	0,326
Q-54R	0,264	0,070	Q-66	0,426	0,182	Q-67	0,617	0,381
Q-65	0,707	0,500	Q-76	0,614	0,377	Q-77R	0,468	0,219
Q-75	0,616	0,379	Q-87	0,353	0,125	Q-88	0,539	0,291
Q-86	0,256	0,066	Q-96R	0,474	0,224	Q-97	0,574	0,330
EQE	Carga Fatorial	Comunalidade	CRM	Carga Fatorial	Comunalidade	EM	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-4	0,332	0,110	Q-5	0,136	0,018	Q-6	0,654	0,428
Q-15	0,544	0,296	Q-16	0,530	0,281	Q-17R	0,362	0,131
Q-26	0,542	0,293	Q-27	0,095	0,009	Q-28	0,632	0,399
Q-36	0,484	0,234	Q-37	0,203	0,041	Q-38R	0,298	0,087
Q-47	0,135	0,018	Q-48R	0,169	0,029	Q-49	0,690	0,476
Q-57	0,516	0,266	Q-58	0,574	0,330	Q-59	0,412	0,170
Q-68R	0,522	0,272	Q-69	0,340	0,116	Q-70	0,620	0,384
Q-78	0,660	0,436	Q-79	0,782	0,612	Q-80	0,763	0,582
Q-89R	0,319	0,102	Q-90	0,757	0,573	Q-91	0,702	0,492
Q-98	0,172	0,029	Q-99R	0,104	0,011	Q-100	0,719	0,517

continua

Tabela 6: Análise fatorial - Cargas fatoriais e comunalidade considerando um fator por constructos (continuação)

BI	Carga Fatorial	Comunalidade	PMS	Carga Fatorial	Comunalidade	PRS	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-7	0,581	0,337	Q-8	0,619	0,384	Q-9	0,644	0,415
Q-18	0,622	0,387	Q-19	0,522	0,273	Q-20R	0,302	0,091
Q-29R	0,340	0,116	Q-30	0,738	0,544	Q-31	0,568	0,322
Q-39	0,666	0,444	Q-40	0,668	0,446	Q-42	0,610	0,372
Q-50	0,537	0,289	Q-51R	0,234	0,055	Q-52	0,566	0,320
Q-60	0,630	0,397	Q-62	0,610	0,372	Q-63	0,633	0,400
Q-71	0,570	0,325	Q-72	0,589	0,347	Q-73	0,602	0,362
Q-82R	-0,094	0,009	Q-83	0,670	0,449	Q-84	0,743	0,552
Q-93	0,461	0,212	Q-93R	0,192	0,037	Q-94	0,505	0,255
Q-102	0,682	0,465	Q-103	0,746	0,557	Q-104R	0,351	0,123
IA	Carga Fatorial	Comunalidade	LCI	Carga Fatorial	Comunalidade			
Q-10	0,751	0,565	Q-21	0,364	0,132			
Q-22	0,768	0,590	Q-41	0,754	0,568			
Q-32	0,285	0,081	Q-61	0,290	0,084			
Q-43R	0,063	0,004	Q-81	0,781	0,611			
Q-53	0,091	0,008	Q-101R	0,371	0,138			
Q-64	0,623	0,388						
Q-74R	0,330	0,109						
Q-85	0,679	0,461						
Q-95	0,741	0,550						
Q-105	0,561	0,315						

Fonte: Dados da pesquisa

3.4.1.1 Conclusão da análise estatística do questionário original (105 questões)

Em virtude das análises realizadas, podemos chegar a algumas conclusões sobre a validade e confiabilidade do teste original (105 itens) de autoavaliação das CCE's, utilizado no programa *Global Leaders*.

A unidimensionalidade foi verificada para todos os constructos, por pelo menos um dos critérios de estimação (*Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acceleration Factor*) dos números de fatores a serem retidos na análise fatorial. Além disso, pela análise das variâncias a serem atingidas pelo primeiro fator, não obtivemos nenhuma medida de porcentagem, considerando somente uma dimensão, abaixo dos 20% propostos por Reckase (1979) e nenhuma superando 40%, recomendados por Zeller (1979). Assim, em virtude destes resultados, podemos considerar os constructos unidimensionais.

As exigências de confiabilidade não foram verificadas para os constructos CRM, EQE e LCI através da medida *Alfa de Cronbach*. Cabe salientar que o constructo LCI possui a metade das questões dos demais constructos e, de acordo com Hair et al. (2009), escalas com poucos itens podem afetar o valor do *alfa de Cronbach*.

A validade discriminante também não foi alcançada. Entretanto, este resultado já era esperado, pelas notórias correlações entre alguns constructos. Destacamos as fortes correlações existentes entre estabelecer metas e planejar, persistência e autoconfiança e busca de informações com planejamento.

Da mesma forma, a validade convergente não foi alcançada, pois observamos em todos os constructos pelo menos duas cargas fatoriais individuais menores que 0,5, proposto por Hair et al. (2009). Esse fato sugere que existem muitas perguntas nos constructos, induzindo a outras dimensões e diminuindo as cargas fatoriais.

Assim, os resultados das análises de dimensionalidade e validade dos constructos sugerem a retirada de questões do teste de avaliação das CCE's. Reduzindo o número de itens, atenderíamos o princípio da parcimônia, tornando o teste menos cansativo e livre de questões que pouco contribuem para avaliação dos constructos, aumentando, assim, a qualidade e a eficiência da medição realizada pelo questionário.

Então, com esse propósito, criamos um questionário modificado, retirando preferencialmente as questões que apresentavam menores cargas fatoriais. Foram retiradas duas questões do constructo *lócus de controle interno* e quatro itens de cada um dos demais constructos. O novo questionário passou a ter 63 (sessenta e três) itens em vez das 105 (cento e cinco) questões do teste original.

Reavaliamos a mesma amostra e a análise do questionário de CCE's modificado é apresentada a seguir.

3.4.2 Análise estatística do questionário de CCE modificado (63 questões)

Após o estudo cuidadoso das análises estatísticas realizadas no item 3.4.1 e de uma reavaliação criteriosa de cada pergunta do teste original, decidimos excluir de cada constructo as seguintes questões: BOI (1, 11, 65, 86), PER (24, 34, 66, 87), COM (14, 35, 46, 97), EQE (4, 47, 89, 98), CRM (16, 37, 48, 90), EM (6, 38, 49, 70), BI (50, 71, 82, 92), PMS (19, 83, 93, 103), PRC (9, 20, 52, 63), IA (32, 43, 53, 105) e LC (21, 61).

Após as exclusões, iniciamos a avaliação do questionário reduzido, com 63 questões. Assim, efetuamos novamente as análises estatísticas, realizadas na 1ª etapa, para verificar a validação do teste modificado de acordo com os conceitos de dimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante.

Nesse momento, tivemos uma preocupação com relação à validade da nova análise que estávamos fazendo. Nossos receios se traduziam em dois questionamentos que fizemos aos profissionais da empresa de consultoria estatística contratada. Primeiro, a retirada de 42 questões não criaria outro teste, consideravelmente distinto do teste original que, desta forma, ao ser aplicado produziria resultados diferentes? Segundo, para fazer a validação do novo questionário não teríamos que, primeiramente, aplicá-lo para depois avaliar a confiabilidade e a validade a partir dos novos dados coletados?

Com relação à primeira questão, adotamos um procedimento para verificar se o novo teste iria gerar um perfil (gráfico) consideravelmente diferente. Utilizando as respostas da amostra de 548 testes aplicados, calculamos a pontuação média das

CCE's do teste original (105 itens) e também do teste modificado (63 itens), excluindo as respostas das questões retiradas.

As pontuações médias dos testes, original e modificado, são apresentadas na Tabela 7. Os perfis resultantes destes dados estão representados no Gráfico 4.

Tabela 7: Pontuação média das CCE's nos testes, original e reduzido, aplicados em 548 gestores de 19 organizações

CCE	PONTUAÇÃO MÉDIA DOS 548 RESPONDENTES	
	TESTE ORIGINAL (105 ITENS)	TESTE REDUZIDO (63 ITENS)
BOI	13,18	15,23
PER	18,91	19,78
COM	18,86	19,83
EQE	17,97	18,77
CRM	13,03	15,21
EM	15,75	16,24
BI	18,31	20,22
PMS	15,95	17,48
PRC	15,67	16,97
IA	15,89	18,02
LCI	14,99	14,20

Fonte: Dados da pesquisa

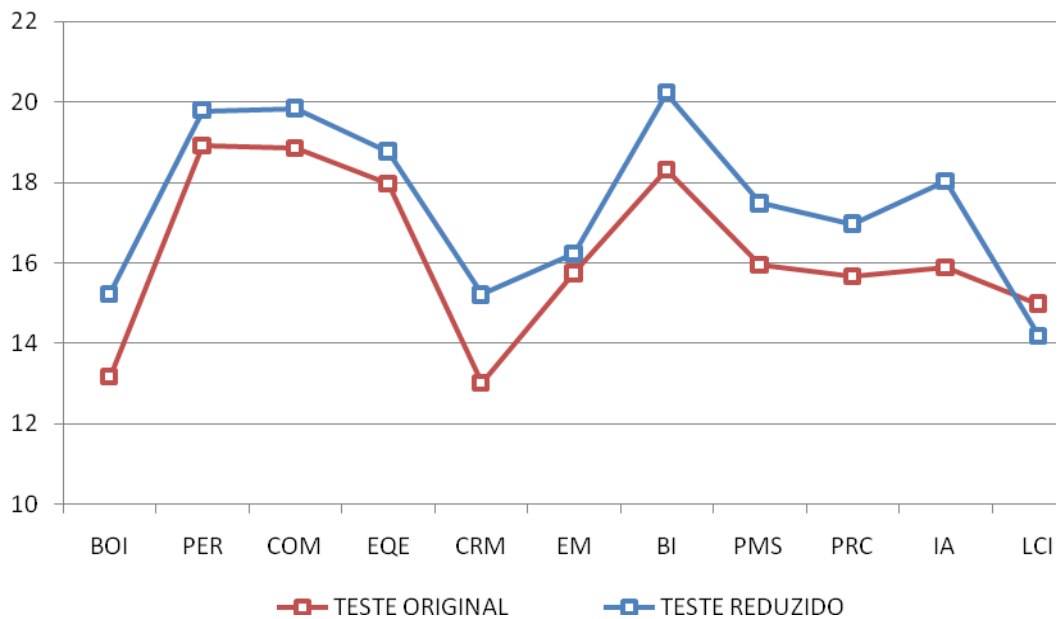


Gráfico 4: Comparação dos perfis médios de CCE's dos testes, original e reduzido, aplicados em 548 gestores de 19 organizações.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisamos o Gráfico 4, buscando identificar as três CCE's mais pontuadas e as três menos pontuadas nos dois testes. O objetivo desta análise era verificar se, entre os dois testes, existiam diferenças significativas na identificação de quais eram as características mais fortes e quais eram as CCE's que deveriam ser mais desenvolvidas nos gestores.

Assim, pudemos observar que BOI, CRM e LCI são as características menos pontuadas nos dois testes. Da mesma forma, nos dois testes as características mais pontuadas são PER, COM e BI. Além disso, percebemos uma grande semelhança entre as curvas dos dois testes, demonstrando, mais uma vez, que o teste reduzido não altera de forma significativa o padrão de resultados encontrados. Essas análises nos levaram a concluir que a retirada das questões não alteram os padrões de resultados.

Entretanto, com exceção LCI, notamos que as pontuações médias das CCE's do teste reduzido são maiores que as encontradas no teste original. Essa diferença talvez possa ser explicada pelo fato que no teste original (105 itens) existiam muitas questões que pouco contribuíam para a avaliação do constructo (baixas cargas fatoriais), mas que, por outro lado, aumentavam o número de itens para se calcular as médias, reduzindo, assim, a pontuação de cada CCE. No caso do constructo LCI, o número de itens, tanto no teste original (5 questões), quanto no modificado (3 questões), é a metade dos demais constructos e talvez o impacto da redução de itens (5 para 3) não seja o mesmo, de forma a afetar consideravelmente a média original.

Com relação ao segundo questionamento, os estatísticos da empresa contratada argumentaram que a nossa preocupação, com relação à necessidade de aplicar o teste reduzido para depois fazer a avaliação, era procedente, porém, o procedimento que adotamos não era inválido ou pouco confiável.

Em primeiro lugar, a semelhança dos perfis gerados pelos dois testes já sugere que a aplicação do questionário reduzido irá produzir resultados semelhantes. Além disso, na verdade, como o teste original continha muitas questões com baixa carga fatorial e constructos com baixa confiabilidade, isto significa que estes itens poderiam estar gerando confusão, cansaço ou desatenção nos respondentes e, assim, pouco contribuindo para a avaliação dos constructos. Desta forma, o teste original (105 itens) já poderia estar "contaminado" com esses problemas em suas respostas.

Então, se analisarmos a mesma amostra apenas retirando as perguntas com baixas cargas fatoriais, estaríamos buscando a validação do questionário em uma condição desfavorável, pois as respostas remanescentes poderiam conter essa “contaminação” de forma a dificultar a validação de validade e confiabilidade. Isso quer dizer que, caso o questionário reduzido, “contaminado”, possa ser considerado válido e confiável, uma avaliação de uma amostra de respostas obtidas com a aplicação do teste modificado certamente alcançaria melhores resultados de validade e confiabilidade.

Em virtude da análise do Gráfico 4 e dos argumentos apresentados pelos especialistas, passamos a avaliar a dimensionalidade.

Utilizamos o Gráfico 5, apresentado na página seguinte, conhecido como *Scree Plot* no qual temos os quatro métodos já apresentados no item 3.4.1 da análise estatística. Analisando os resultados, podemos verificar que pelos quatro métodos, os constructos PER, COM, EQE, EM, BI, PMS, IA e LCI apresentam uma única dimensão. Os demais constructos, BOI, CRM e PRC, também demonstraram unidimensionalidade, pois em pelo menos um dos métodos evidenciaram uma única dimensão.

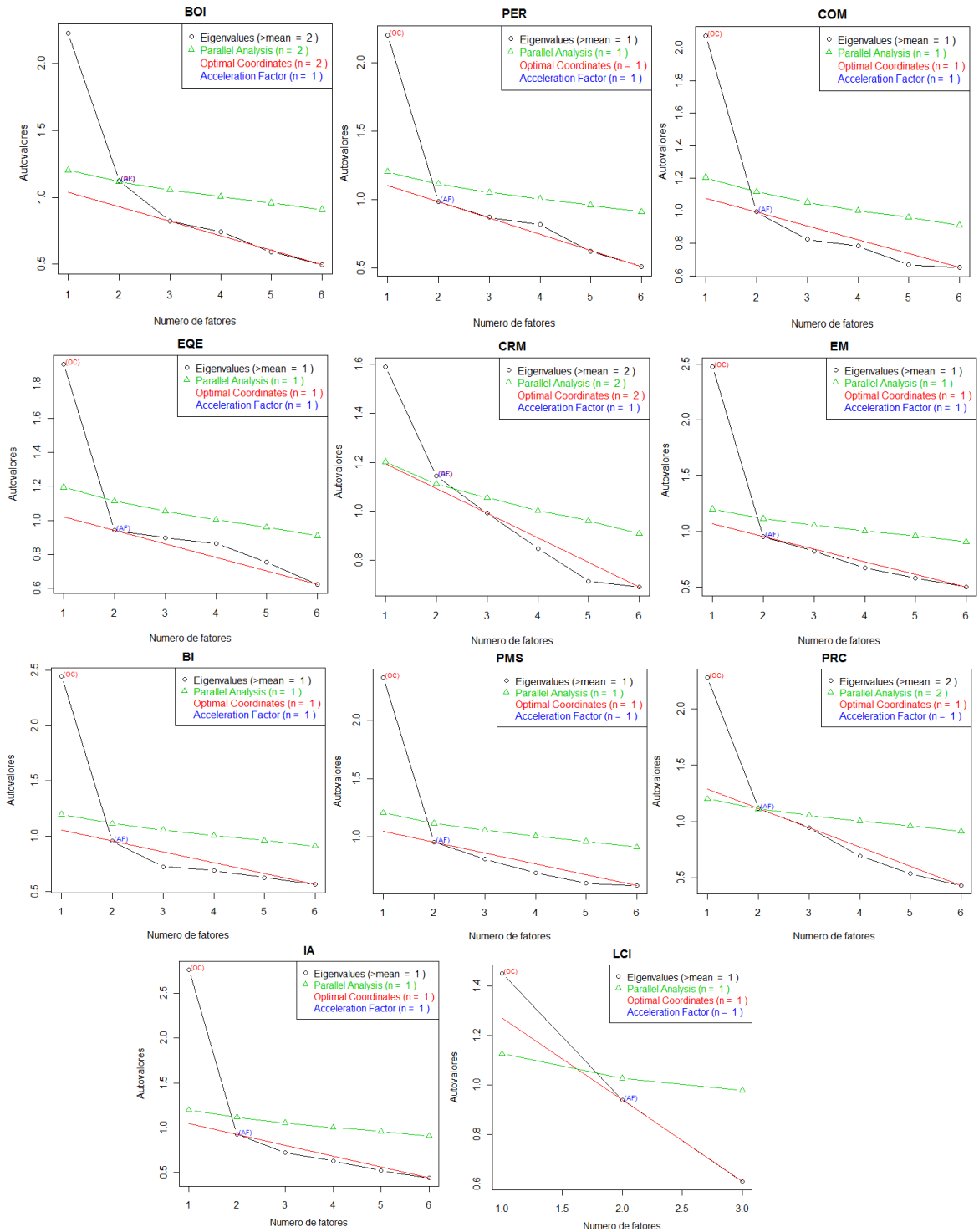


Gráfico 5: Scree Plot com os critérios de Kaiser, Parallel Analysis, Optimal Coordinates e Acelaration Factor

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, conforme discutido anteriormente, também podemos verificar a unidimensionalidade pelo percentual de variância retida no primeiro fator. Reckase

(1979) sugere a variância mínima de 20%, enquanto Zeller (1979) sugere pelo menos 40%. Assim, analisando a Tabela 8, podemos verificar que em todos os constructos a variância explicada pela primeira componente é maior que 30%, superando assim a variância mínima de 20% proposta por Reckase (1979) e corroborando com a hipótese de unidimensionalidade.

Tabela 8: Percentual explicado para as duas primeiras dimensões por constructo

Constructos	Dimensões	
	1 ^a	2 ^a
BOI	37,16%	18,69%
PER	35,27%	16,87%
COM	33,39%	16,65%
EQE	31,98%	15,70%
CRM	31,75%	19,68%
EM	41,90%	15,67%
BI	39,90%	16,39%
PMS	39,90%	16,07%
PRC	37,98%	18,59%
IA	46,08%	15,43%
LCI	48,36%	31,31%

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados, juntamente com os apresentados na análise estatística do teste original, nos permitem considerar que todos os constructos são unidimensionais. Além disso, comparando a Tabela 8 com a análise do percentual observada no questionário original (103 itens), apresentada na Tabela 2 (p. 73), podemos constatar que, conforme previsto, o questionário reduzido apresenta melhores resultados de unidimensionalidade, com sete constructos se aproximando e até superando os 40% de variância mínima propostos por Zeller (1979).

Para verificar a confiabilidade, avaliamos a consistência interna através da medida *alfa de Cronbach*, que deve apresentar valores maiores que 0,70, mas, em análises exploratórias, o valor de 0,60 também é aceito. (HAIR et al., 2009). Assim, de acordo com a Tabela 9, notamos que apenas os constructos CRM e LCI estão abaixo do esperado. Entretanto, novamente observamos que a diferença entre o *alfa de Cronbach* de LCI e os demais constructos se deve pela diferença no número de itens. O constructo LCI possui 3 questões enquanto os outros constructos têm 6

perguntas. Como já citado, escalas com poucos itens podem afetar o valor do *alfa de Cronbach*. (HAIR et al., 2009).

Tabela 9: *Alfa de Cronbach* para cada constructo

Constructos	<i>Alfa de Cronbach</i>
BOI	0,626
PER	0,621
COM	0,612
EQE	0,601
CRM	0,481
EM	0,698
BI	0,681
PMS	0,683
PRC	0,651
IA	0,738
LCI	0,468

Fonte: Dados da pesquisa

Como já discutido no item 3.4.1 da análise estatística, também podemos validar a consistência interna ou confiabilidade se alcançarmos na correlação item-total valores acima de 0,50. (HAIR et al., 2009). Assim, analisando a Tabela 10, observamos que apenas uma questão (destacada em vermelho) apresentou um afastamento acentuado da pontuação desejada para a consistência interna.

Tabela 10: Matriz de correlação de *Spearman* item-total para cada constructo

Ordem das questões de cada constructo	TOTAL GERAL										
	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
1 ^a	0,583	0,584	0,491	0,526	0,394	0,497	0,570	0,662	0,543	0,726	0,74
2 ^a	0,553	0,572	0,503	0,587	0,482	0,689	0,649	0,710	0,668	0,735	0,75
3 ^a	0,654	0,647	0,652	0,544	0,532	0,534	0,512	0,672	0,679	0,640	0,57
4 ^a	0,703	0,598	0,649	0,568	0,611	0,741	0,697	0,488	0,701	0,501	-
5 ^a	0,501	0,637	0,608	0,531	0,463	0,679	0,634	0,630	0,570	0,678	-
6 ^a	0,619	0,502	0,609	0,619	0,490	0,684	0,686	0,657	0,496	0,720	-

Fonte: Dados da pesquisa

Passamos à verificação da validade convergente e discriminante. Segundo Hair et al. (2009), existe evidência de validade convergente quando as cargas

fatoriais individuais são superiores a 0,5. Para fazer esta avaliação, apresentamos os resultados da análise fatorial na Tabela 11.

Tabela 11: Análise fatorial - Cargas fatoriais e comunalidade, considerando um fator por constructo

BOI	Carga Fatorial	Comunalidade	PER	Carga Fatorial	Comunalidade	COM	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-12	0,545	0,297	Q-2	0,578	0,334	Q-3	0,408	0,166
Q-23	0,557	0,310	Q-13	0,525	0,276	Q-25	0,534	0,285
Q-33	0,727	0,529	Q-45	0,717	0,514	Q-56	0,642	0,412
Q-44	0,763	0,583	Q-55	0,558	0,312	Q-67	0,671	0,450
Q-54	0,413	0,132	Q-76	0,674	0,454	Q-77	0,570	0,325
Q-75	0,647	0,419	Q-96	0,499	0,237	Q-88	0,604	0,364
EQE	Carga Fatorial	Comunalidade	CRM	Carga Fatorial	Comunalidade	EM	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-15	0,548	0,301	Q-5	0,145	0,021	Q-17	0,496	0,243
Q-26	0,579	0,335	Q-27	0,541	0,292	Q-28	0,670	0,448
Q-36	0,498	0,245	Q-58	0,549	0,301	Q-59	0,510	0,255
Q-57	0,564	0,318	Q-69	0,685	0,470	Q-80	0,785	0,617
Q-68	0,506	0,256	Q-79	0,496	0,200	Q-91	0,715	0,512
Q-78	0,684	0,469	Q-99	0,507	0,257	Q-100	0,745	0,555
BI	Carga Fatorial	Comunalidade	PMS	Carga Fatorial	Comunalidade	PRC	Carga Fatorial	Comunalidade
Q-7	0,583	0,339	Q-8	0,670	0,450	Q-31	0,564	0,318
Q-18	0,669	0,447	Q-30	0,727	0,529	Q-42	0,665	0,442
Q-29	0,497	0,196	Q-40	0,723	0,523	Q-73	0,704	0,495
Q-39	0,722	0,521	Q-51	0,357	0,116	Q-84	0,762	0,581
Q-60	0,637	0,405	Q-62	0,641	0,411	Q-94	0,566	0,320
Q-102	0,725	0,525	Q-72	0,644	0,415	Q-104	0,495	0,163
IA	Carga Fatorial	Comunalidade	LCI	Carga Fatorial	Comunalidade			
Q-10	0,744	0,553	Q-41	0,781	0,610			
Q-22	0,775	0,601	Q-81	0,811	0,657			
Q-64	0,661	0,437	Q-101	0,469	0,194			
Q-74	0,450	0,156						
Q-85	0,704	0,496						
Q-95	0,750	0,562						

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta análise fatorial, aplicada dentro de cada constructo, encontramos nos constructos BOI, COM, CRM, PMS, IA e LCI uma pergunta com carga fatorial menor que 0,5 (destacadas em vermelho). Em virtude destes resultados, realizamos o

método de reamostragem, conhecido por *bootstrap*, para verificar a variação dessas cargas fatoriais.

Amostramos, de forma aleatória, com reposição, os 548 indivíduos pesquisados e realizamos as análises fatoriais em cada constructo, armazenando as cargas fatoriais. Repetimos esse processo 10.000 vezes e calculamos o intervalo percentílico de 95% de confiança para cada pergunta dentro de cada constructo. O resultado dessa reamostragem é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12: Intervalo de confiança *bootstrap* percentílico com 95% de confiança para cada item de cada constructo

Itens	BOI		Itens	PER		Itens	COM		Itens	EQE		Itens	CRM	
	L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S
Q-12	0,444	0,628	Q-2	0,490	0,650	Q-3	0,254	0,551	Q-15	0,449	0,630	Q-5	-0,101	0,387
Q-23	0,461	0,635	Q-13	0,422	0,611	Q-25	0,438	0,614	Q-26	0,487	0,655	Q-27	0,332	0,683
Q-33	0,675	0,773	Q-45	0,651	0,771	Q-56	0,563	0,706	Q-36	0,356	0,595	Q-58	0,318	0,677
Q-44	0,721	0,802	Q-55	0,455	0,646	Q-67	0,608	0,725	Q-57	0,467	0,643	Q-69	0,595	0,748
Q-54	0,194	0,503	Q-76	0,596	0,737	Q-77	0,475	0,652	Q-68	0,395	0,604	Q-79	0,162	0,627
Q-75	0,571	0,710	Q-96	0,352	0,576	Q-88	0,519	0,672	Q-78	0,606	0,745	Q-99	0,265	0,660
Itens	EM		Itens	BI		Itens	PMS		Itens	PRC		Itens	IA	
	L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S		L.I	L.S
Q-17	0,265	0,525	Q-7	0,491	0,660	Q-8	0,595	0,731	Q-31	0,467	0,638	Q-10	0,700	0,783
Q-28	0,604	0,724	Q-18	0,603	0,725	Q-30	0,668	0,776	Q-42	0,589	0,725	Q-22	0,734	0,810
Q-59	0,380	0,583	Q-29	0,278	0,517	Q-40	0,668	0,770	Q-73	0,640	0,756	Q-64	0,579	0,727
Q-80	0,743	0,821	Q-39	0,671	0,768	Q-51	0,191	0,498	Q-84	0,717	0,801	Q-74	0,286	0,508
Q-91	0,657	0,766	Q-60	0,563	0,699	Q-62	0,553	0,711	Q-94	0,466	0,647	Q-85	0,649	0,753
Q-100	0,690	0,790	Q-102	0,668	0,771	Q-72	0,571	0,703	Q-104	0,216	0,511	Q-95	0,703	0,790
Itens	LCI													
	L.I	L.S												
Q-41	0,716	0,835												
Q-81	0,762	0,845												
Q-101	0,190	0,587												

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados apresentados na Tabela 12, podemos verificar que, exceto a questão 5 do constructo CRM (destacada em vermelho), todas as demais cargas atingiram o valor 0,5 no intervalo. Isso significa que, com 95% de confiança, não temos evidências para concluir que as cargas fatoriais são menores que de 0,50. Logo, podemos concluir que a validade de convergência foi alcançada.

A validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares estão correlacionados, porém, conceitualmente distintos. Desta forma, esperamos

correlações baixas (menores que 0,5), demonstrando que a escala múltipla é suficientemente distinta do outro conceito semelhante.

Analisando a Tabela 13, é importante perceber que as correlações entre os totais dos constructos diminuíram consideravelmente nesta nova mensuração. Assim, mesmo sem alcançar a validade discriminante (pelo fato dos constructos apresentarem fortes correlações), podemos concluir que o teste de avaliação de CCE's com 63 itens é melhor que a versão original (questionário com 105 questões).

Tabela 13: Correlação entre os totais de cada constructo – CCE

CCE	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
BOI	1,000	0,460	0,290	0,370	0,350	0,470	0,360	0,470	0,470	0,470	0,200
PER	0,460	1,000	0,490	0,460	0,270	0,410	0,490	0,420	0,410	0,500	0,210
COM	0,290	0,490	1,000	0,360	0,180	0,210	0,370	0,260	0,300	0,280	0,140
EQE	0,370	0,460	0,360	1,000	0,260	0,250	0,400	0,360	0,300	0,360	0,240
CRM	0,350	0,270	0,180	0,260	1,000	0,380	0,290	0,370	0,360	0,330	0,130
EM	0,470	0,410	0,210	0,250	0,380	1,000	0,370	0,550	0,430	0,500	0,280
BI	0,360	0,490	0,370	0,400	0,290	0,370	1,000	0,500	0,400	0,330	0,060
PMS	0,470	0,420	0,260	0,360	0,370	0,550	0,500	1,000	0,410	0,420	0,210
PRC	0,470	0,410	0,300	0,300	0,360	0,430	0,400	0,410	1,000	0,490	0,220
IA	0,470	0,500	0,280	0,360	0,330	0,500	0,330	0,420	0,490	1,000	0,420
LCI	0,200	0,210	0,140	0,240	0,130	0,280	0,060	0,210	0,220	0,420	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, cabe destacar as correlações fortes (acima do desejado para a validade discriminante, ou seja, $\geq 0,5$) encontradas entre as CCE's. Essas correlações foram identificadas entre PER e IA, EM e PMS, EM e IA, além de BI e PMS.

Mais uma vez, apresentamos a seguir as justificativas que, no nosso entendimento, explicam essas correlações:

- a) PER e IA – Parece bastante aceitável o entendimento que apenas pessoas autoconfiantes se propõem a enfrentar e superar desafios e obstáculos significativos;
- b) EM e PMS – Planejamentos são elaborados para se alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- c) EM e IA – Para se estabelecer objetivos desafiadores, é necessário que se tenha independência e autoconfiança na capacidade de alcançá-los;

- d) BI e PMS – Para se elaborar um bom planejamento, é necessário buscar informações para adequadamente se estabelecer ações, prazos e responsabilidades.

Além dessas correlações, analisamos a seguir aquelas marginalmente fortes ($=0,49$), que, da mesma forma, já esperávamos encontrar:

- a) PER e COM – Ao verificarmos os três comportamentos da CCE de *comprometimento* (Quadro 4, p. 41), percebemos em todos eles a presença de um problema ou obstáculo a ser superado. Desta forma, como a *persistência* envolve não desistir diante de obstáculos e desafios, essa correlação é esperada;
- b) PER e BI – Da mesma forma, a *busca de informações* junto a clientes, fornecedores, especialistas e concorrentes nem sempre é um processo simples, rápido ou fácil, demandando muita *persistência*;
- c) PRC e IA – É necessário possuir *autoconfiança* para que um indivíduo seja persuasivo e aja para desenvolver redes de relacionamentos.

3.4.2.1 Conclusão da análise estatística do questionário modificado (63 questões)

As análises estatísticas realizadas nos permitiram chegar a algumas conclusões, que destacamos a seguir.

O novo modelo de mensuração (63 questões) alcançou a unidimensionalidade em pelo menos um dos métodos utilizados (*Kaiser, Optimal Coordinates, Acceleration Factor e Parallel Analysis*). Além disso, também verificamos a unidimensionalidade pelo percentual de variância retida no primeiro fator para todos os constructos. Estes resultados nos permitem considerar que todos os constructos são unidimensionais.

A confiabilidade ou consistência interna medida pelo *alfa de Cronbach* foi alcançada em todos os constructos, com exceção de CRM. O constructo CRM apresentou *alfa de Cronbach* igual a 0,481, sendo assim, menor que 0,6, sugerido

por Hair et al. (2009). Também verificamos, através da matriz de correlação de Spearman, que apenas uma questão do constructo CRM não alcançou a medida desejada para a confiabilidade.

Entretanto, mais uma vez, argumentam os estatísticos da empresa de consultoria contratada, essa avaliação foi feita em uma base de dados que pode ter a “contaminação” de respostas inadequadas, geradas pelo excesso de questões que pouco contribuíam para as avaliações dos constructos. Dessa forma, é possível que a avaliação, depois da aplicação do teste reduzido, alcance a confiabilidade para esse constructo.

Também encontramos evidências de validade convergente, através das análises das cargas fatoriais dos itens e da reamostragem realizada (*bootstrap*), pois, com exceção de um item do constructo CRM, todas as demais cargas fatoriais encontrados foram satisfatórias.

Conforme esperado, assim como na análise estatística do teste original (105 itens), a validade discriminante não foi alcançada pela existência de fortes correlações entre alguns constructos. Destacamos as correlações mais fortes, identificadas entre PER e IA, EM e PMS, EM e IA, BI e PMS e também aquelas, identificadas como marginalmente importantes, entre PER e COM, PER e BI, PRC e IA.

Cabe destacar que, nesta nova mensuração (63 itens), as correlações entre os totais dos constructos diminuíram consideravelmente. Assim, mesmo que o objetivo não seja alcançar a validade discriminante, pelas fortes correlações entre alguns constructos, podemos concluir que o teste de CCE´s reduzido é melhor que a versão original.

Outra conclusão importante pôde ser alcançada através da análise do Gráfico 4 (comparação dos perfis de CCE´s dos testes original e reduzido, p. 82). O perfil gerado pelo teste original se assemelha ao gerado pelo teste modificado, considerando a mesma amostra. Nos dois gráficos, os constructos BOI, CRM e LCI são as características menos pontuadas, enquanto as mais fortes são PER, COM e BI. Essa constatação nos sugere que o teste original, apesar de não apresentar as propriedades estatísticas adequadas (como o questionário de 63 itens), era uma ferramenta que permitia avaliar o perfil individual das CCE´s de forma semelhante ao novo questionário.

As conclusões acima sugerem uma atenção especial com relação aos itens (perguntas) que compõem o construto CRM. Esperamos que a confiabilidade e a validade deste constructo apresentem melhores resultados em uma análise futura de dados obtidos através da aplicação do teste reduzido. Entretanto, caso isso não ocorra, será adequado fazer uma revisão dos itens deste constructo.

Assim, após concluirmos a verificação da validade e confiabilidade do instrumento de autoavaliação das CCE's, utilizado no programa *Global Leaders*, passamos às análises dos perfis CCE's e CEAI nas organizações pesquisadas e à verificação das possíveis correlações entre a presença dos fatores organizacionais (teste CEAI) e as características empreendedoras individuais (CCE).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para avaliar os perfis individuais, organizacionais e as possíveis correlações, adotamos os seguintes procedimentos. Após a análise de validade e confiabilidade do teste CCE reduzido (63 itens), aplicamos o teste CEAI em gestores de grandes organizações (EPU.a, EPU.b, EPU.c, EPR e Diversos). Da amostra de 548 testes CCE´s respondidos, selecionamos os dados dos testes aplicados nestas empresas, utilizando somente as respostas do teste reduzido.

Assim, na Tabela 14, apresentamos as médias de cada constructo dos testes CEAI e CCE para cada organização.

Tabela 14: Médias de cada empresa de acordo com os constructos dos testes CCE e CEAI

CEAI e CCE	EPU.a	EPR	EPU.b	EPU.c	Diversos
Suporte Gerencial	2,43	2,80	2,46	2,53	2,71
Clareza de Papeis⁵	3,46	3,43	3,45	3,88	3,25
Recompensa/reforço	2,58	3,07	2,80	2,62	2,83
Disponibilidade de tempo⁶	2,97	2,87	2,32	2,86	2,69
Autonomia	2,84	3,29	2,69	2,77	3,23
BOI	13,06	12,83	12,86	12,50	13,68
PER	18,84	18,89	18,50	17,98	19,22
COM	19,05	18,50	18,73	17,96	19,36
EQE	17,97	18,39	18,11	18,03	18,25
CRM	12,62	12,88	13,14	13,86	13,59
EM	14,96	16,06	14,77	14,78	16,53
BI	18,61	18,56	18,12	18,22	18,02
PMS	15,49	16,53	15,52	16,58	15,73
PRC	14,50	16,31	15,17	15,31	16,38
IA	15,59	15,95	15,41	15,37	16,09
LCI	14,66	15,13	14,68	14,17	15,93

Fonte: Dados da pesquisa

Como na amostra temos empresas públicas (EPU.a, EPU.b e EPU.c) e privadas (EPR e Diversos), apresentamos o Gráfico 6 com as médias das

⁵ A questão 19 deste constructo é reversa e os resultados foram tratados de forma diferente. (ver quadro de apuração das pontuações no Anexo B).

⁶ As questões 11, 21 e 23 deste constructo são reversas e os resultados foram tratados de forma diferente. (ver quadro de apuração das pontuações no Anexo B).

pontuações dos testes CCE's e o Gráfico 7 com as pontuações médias dos testes CEAI, para cada tipo de organização.

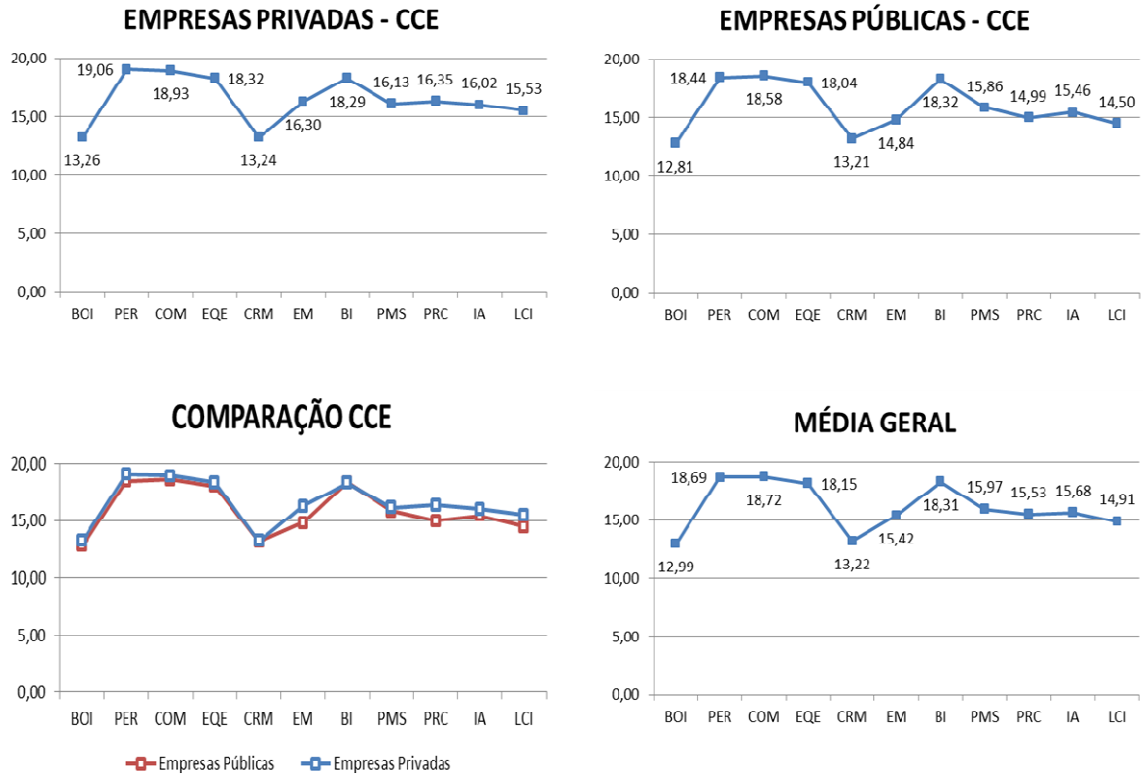


Gráfico 6: Perfis das pontuações médias dos testes CCE's das empresas e média geral
Fonte: Dados da pesquisa

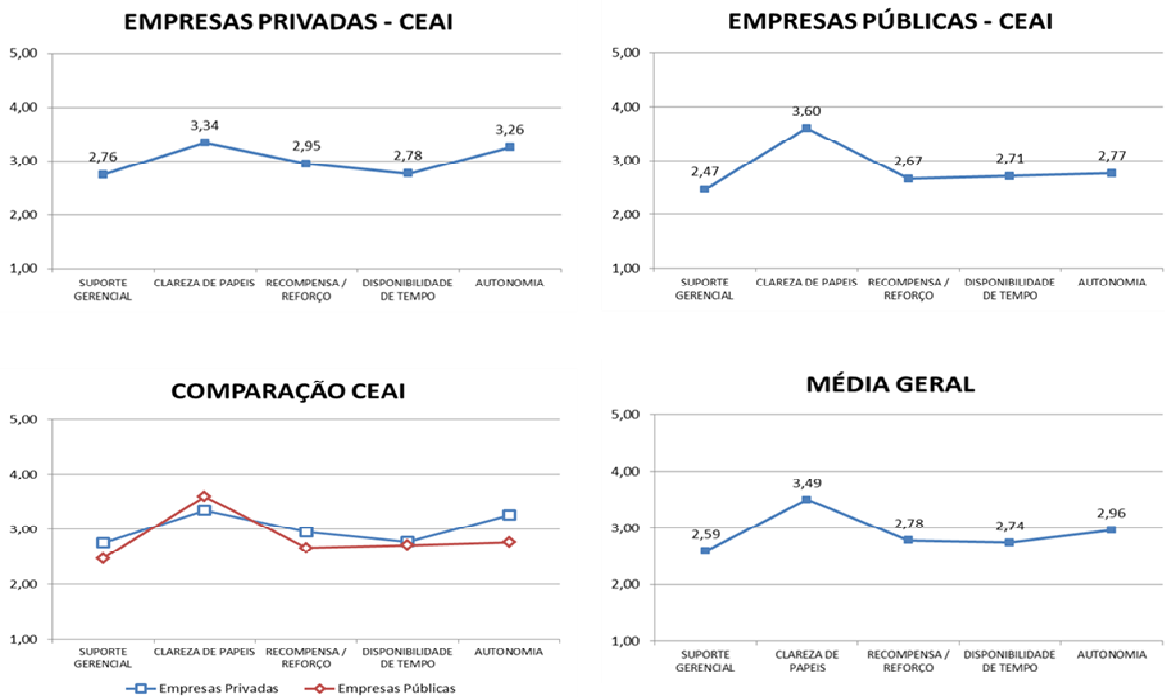


Gráfico 7: Perfis: testes CEAI das empresas públicas, privadas e média geral
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os perfis do Gráfico 6, identificamos que existem diferenças entre as médias das CCE's dos gestores das empresas privadas e das empresas públicas avaliadas. Percebe-se que, nas organizações privadas, os gestores apresentam maiores pontuações em todas as CCE's, com exceção de CRM e BI que apresentam médias muito semelhantes nos dois grupos. As maiores diferenças foram observadas nos constructos PER, EM, PRC, IA e LCI.

Nos dois tipos de organizações (públicas e privadas), identificamos que as CCE's mais bem pontuadas são PER, COM, EQE e BI, enquanto que CRM, BOI e LCI apresentam as pontuações mais baixas. Observamos que estas CCE's também foram as mais pontuadas e menos pontuadas no perfil médio dos 548 testes aplicados. (ver Gráfico 4 - comparação dos perfis de CCE's dos testes original e reduzido, p. 82).

Além disso, é interessante perceber que os constructos menos pontuados (BOI, CRM e LCI) são características não condizentes com a rigidez de normas e regulamentos, característicos de grandes organizações. Conforme citado no referencial teórico, para alguns autores como Luchsinger e Bagby (1987) e Reilly e Diangelo (1987), a burocracia clássica com sua rigidez, conservadorismo, aversão ao risco e lentidão estrutural cria um ambiente inóspito para a iniciativa, inovação e busca de novas oportunidades, comportamentos estes inerentes às CCE's de BOI, CRM e LCI.

Também podemos observar nos perfis do Gráfico 7 que existem diferenças acentuadas entre as percepções que os gestores, de empresas públicas e privadas, têm da presença dos fatores organizacionais que favorecem o empreendedorismo corporativo.

Observamos mais uma vez que, exceto *clareza de papéis* e *disponibilidade de tempo*, todos os demais fatores organizacionais estão mais presentes nas empresas privadas. A *clareza de papéis* é o único constructo que é mais percebido nas empresas públicas e *disponibilidade de tempo* é um fator percebido com intensidade semelhante.

Além disso, nos dois tipos de organizações, identificamos que *clareza de papéis* se destaca como o fator mais presente, assim como *suporte gerencial* se apresenta como o constructo menos presente.

Mais uma vez, acreditamos que sejam evidências de que esse ponto forte (*clareza de papéis*) e esse ponto mais fraco (*suporte gerencial*) sejam característicos dos perfis médios de grandes organizações.

Como os testes CEAI e CCE apresentam variações de medidas diferentes, na Tabela 15 apresentamos as médias padronizadas pelo desvio padrão.

Assim, um valor de -1 significa que a empresa está a menos um desvio padrão da média geral, assim como um valor igual a 2 significa que a empresa está a dois desvios padrão acima da média geral.

Tabela 15: Médias padronizadas de cada empresa de acordo com os constructos dos testes CCE e CEAI

CEAI e CCE	EPU.a	EPR	EPU.b	EPU.c	Diversos
Suporte Gerencial	-0,297	1,070	-0,188	0,056	0,732
Clareza de Papeis	-0,063	-0,161	-0,073	1,413	-0,790
Recompensa/reforço	-0,363	1,078	0,302	-0,240	0,375
Disponibilidade de tempo	0,487	0,217	-1,282	0,190	-0,278
Autonomia	-0,179	1,532	-0,749	-0,445	1,304
BOI	0,147	-0,435	-0,360	-1,255	1,677
PER	0,194	0,277	-0,398	-1,298	0,848
COM	0,360	-0,648	-0,224	-1,646	0,940
EQE	-0,507	1,512	0,196	-0,211	0,842
CRM	-0,543	-0,146	0,265	1,374	0,955
EM	-0,276	1,164	-0,525	-0,512	1,779
BI	0,423	0,314	-0,602	-0,402	-0,823
PMS	-0,412	1,363	-0,371	1,449	-0,010
PRC	-0,572	1,199	0,085	0,222	1,268
IA	-0,075	0,828	-0,506	-0,618	1,177
LCI	-0,201	0,521	-0,157	-0,942	1,741

Fonte: Dados da pesquisa

Para uma melhor avaliação dos resultados encontrados, apresentamos as medidas padronizadas, por cada grupo de empresas, no Gráfico 8, a seguir.

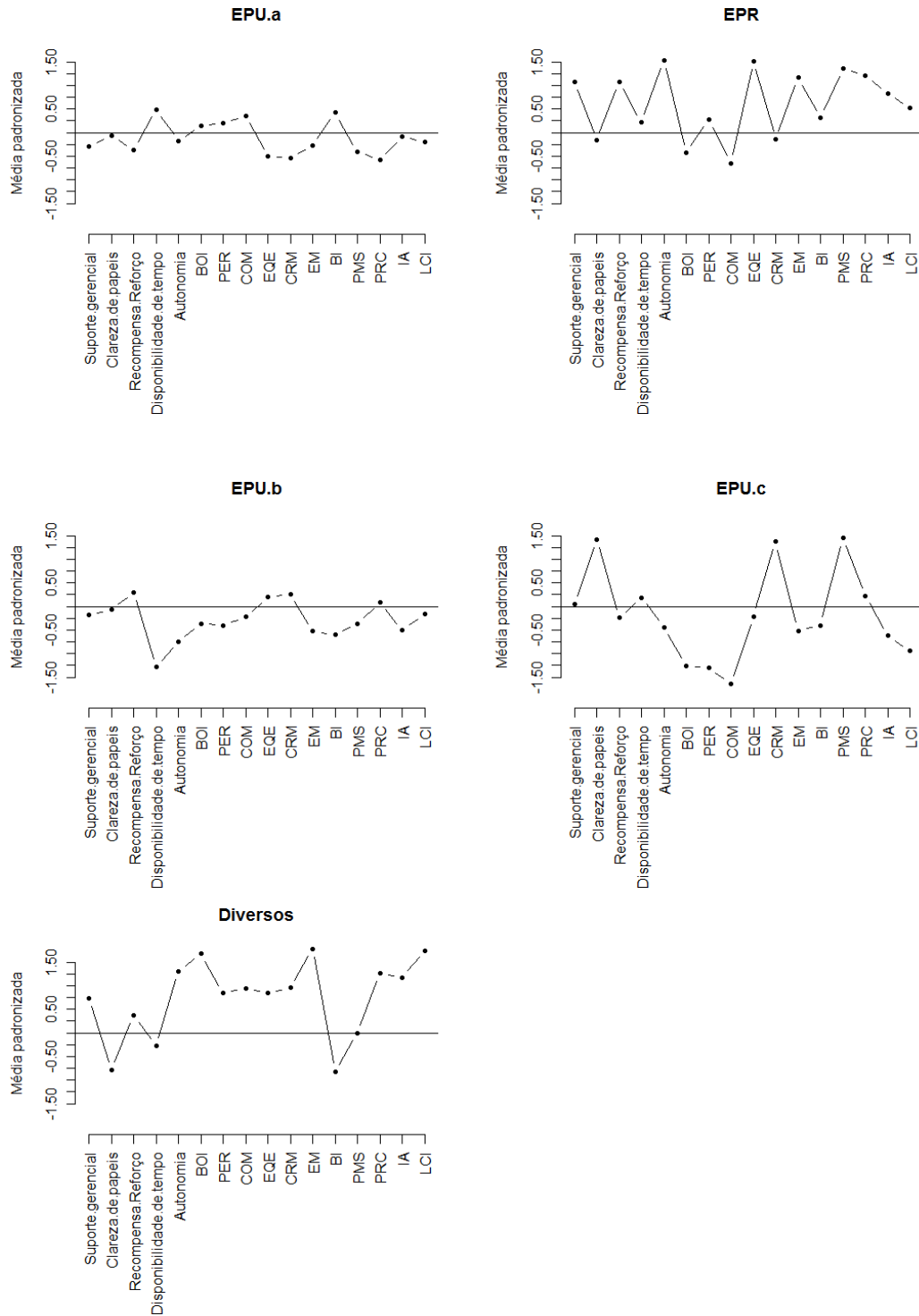


Gráfico 8: Médias padronizadas para cada empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o Gráfico 8, podemos comparar as médias dos testes entre as empresas, assim como dentro de cada organização. Desta forma, novamente observamos que os grupos de empresas privadas, composto por EPR (empresa privada) e Diversos (grupo de gestores de 35 empresas privadas), foram as

organizações que apresentaram as maiores médias, tanto no teste CCE quando no teste CEAI.

Para verificar a correlação entre os constructos dos testes CEAI e CCE, utilizamos a *correlação de Pearson*. O *software* utilizado na análise foi R versão 2.11.1.

Na Tabela 16, apresentamos as *correlações de Pearson* entre os constructos dos testes CEAI e os constructos dos testes CCE. Desta forma, podemos relacionar os dois testes, considerando que, dado o tamanho amostral, valores absolutos acima de 0,60 são considerados correlações significativas ao nível de 5%.

Tabela 16: Matriz de *correlação de Pearson* entre os constructos dos testes CEAI e CCE

CCE	CEAI				
	Suporte Gerencial	Clareza de papeis	Recompensa/Reforço	Disponibilidade de tempo	Autonomia
Constructos	Rho	Rho	Rho	Rho	Rho
BOI	0,3555	0,1310	0,2869	0,3873	0,6156
PER	0,4278	0,2218	0,4165	0,4643	0,7018
COM	0,2066	0,0373	0,1999	0,3511	0,4819
EQE	0,1931	-0,1552	0,6102	-0,3353	0,4892
CRM	-0,1328	-0,0983	0,0354	-0,4590	-0,1718
EM	0,3134	-0,1533	0,3266	0,1168	0,8462
BI	0,1453	0,5292	0,0166	0,7928	0,5008
PMS	0,3215	0,5325	0,4156	0,2456	0,4738
PRC	0,2928	-0,1586	0,3342	-0,3133	0,1639
IA	0,0613	-0,2517	-0,0350	0,1581	0,5988
LCI	0,0031	-0,5910	0,0108	-0,2466	0,4070

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os resultados, percebemos que a grande maioria das correlações entre os constructos é positiva. As correlações positivas mais significativas (destacadas em vermelho) são entre *recompensa/reforço* e EQE, *disponibilidade de tempo* e BI e entre a percepção de *autonomia* e os constructos BOI, PER, EM e IA.

Portanto, há evidências significativas que existe uma tendência no sentido de quanto maior a percepção de *recompensa/reforço* maior será a pontuação de *exigência de qualidade e eficiência*. Da mesma forma, quanto maior a percepção da *disponibilidade de tempo*, maior a pontuação de *busca de informações* e, quanto

maior a *autonomia* nas organizações, maior será a pontuação dos constructos, *busca de oportunidade, persistência, estabelecimentos de metas e independência autoconfiança*.

Entre as correlações negativas, destaca-se como significativa a existente entre *clareza de papéis* e LCI, ou seja, existe uma tendência de que quanto maior a percepção que os gestores têm da *clareza de papéis*, menor será a pontuação do constructo *Lócus de controle interno*.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentamos neste trabalho, o estímulo do empreendedorismo corporativo (EC), ou intraempreendedorismo, parece ser uma questão relevante para a sobrevivência das organizações nestes tempos de competição acirrada e mudanças constantes no cenário econômico global. (DRUCKER, 1986; REILLY; DIANGELO, 1987; PINCHOT, 1989; SATHE, 1989; KURATKO et al., 1993; CARRIER, 1996; KNIGHT, 1997; FILLION, 1999; RUSSELL, 1999; DOH; PEARCE, 2004; CHIEH; ANDRASSE, 2007; GABRICH; CASTRO, 2007; KURATKO, 2009).

A literatura da área apresenta uma diversidade de trabalhos e pesquisas ressaltando a importância do tema, buscando estudar modelos de EC e os antecedentes organizacionais e ambientais que favorecem o seu desenvolvimento. Assim, além dos pesquisadores, os líderes organizacionais também têm despertado o interesse pelo desenvolvimento do empreendedorismo interno como uma maneira de manter a competitividade de suas organizações. (SATHE, 1989; HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; IRELAND; KURATKO; MORRIS, 2006a, b; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008).

Um ponto fundamental nessa busca por parte de estudiosos e gestores é ter como diagnosticar a presença desses antecedentes do EC. (COVIN; SLEVIN, 1986; DAVIS, 2006). A partir desse diagnóstico, os pesquisadores podem estudar as organizações e identificar os melhores modelos e práticas. Líderes organizacionais que buscam desenvolver o EC, através desse diagnóstico poderão identificar quais os antecedentes internos estão menos presentes e, assim, estabelecer ações mais efetivas.

Em nosso estudo, encontramos vários autores que concordam que o EC é consequência da interação entre características individuais, características organizacionais e eventos precipitadores. (COVIN; SLEVIN, 1986; SCHULER, 1986; SATHE, 1989; HORNSBY et al., 1993; ADONISI, 2003; BRAZEAL, 2004; UNCTAD, 2004; HOLT; RUTHERFORD; CLOHESSY, 2007). Entretanto, nos modelos de avaliação do ambiente interno das organizações, somente encontramos instrumentos que se propõem medir a presença dos fatores organizacionais.

Assim, nossa pesquisa identificou uma lacuna importante no trabalho de autores renomados que, mesmo reconhecendo esse modelo interativo de EC, propõem um sistema de avaliação do ambiente interno baseado apenas nos fatores organizacionais. (HORNSBY; MONTAGNO; KURATKO, 1992). Essa lacuna nos levou a estabelecer a pergunta norteadora deste trabalho - Como medir o nível de presença dos fatores antecedentes ao intraempreendedorismo, por meio de instrumentos que avaliem as duas dimensões, características individuais e organizacionais?

Essa pergunta nos levou a estabelecer para este trabalho um objetivo geral a ser alcançado, que era desenvolver e testar um modelo de avaliação do nível de presença dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, a partir da associação de dois instrumentos - o teste de autoavaliação das características empreendedoras individuais, utilizado pelo programa *Global Leaders* e o teste de avaliação das características organizacionais, CEAI, desenvolvido por Hornsby, Montagno e Kuratko (1992).

Desta forma, buscamos identificar estudos das características empreendedoras individuais e dos fatores organizacionais. Em nossa busca por trabalhos de identificação das características dos empreendedores bem-sucedidos, não encontramos nenhuma pesquisa tão ampla e consistente como o trabalho realizado por McClelland (1987). Assim, adotamos esse modelo, além da ferramenta utilizada pelo programa *Global Leaders* que, após uma avaliação criteriosa, se apresenta em versão melhorada e validada, para a avaliação dessas características.

Em virtude dos refinamentos realizados no instrumento, acreditamos que, nas próximas pesquisas, utilizando o modelo modificado, os resultados de confiabilidade, validade convergente e unidimensionalidade serão ainda melhores. O instrumento reduzido atende melhor ao princípio estatístico da parcimônia, pois questionários menores apresentam menores taxas de respostas inconsistentes. Caso esta melhora nos resultados não seja observada, talvez seja interessante reavaliar as questões do constructo CRM, em especial a pergunta 5 (cinco), que apresentou baixas carga fatorial e consistência interna, para evitar uma possível ambiguidade na interpretação e, assim, aumentar a validade de convergência e a confiabilidade.

Na pesquisa de instrumentos de avaliação dos fatores organizacionais, identificamos a ferramenta CEAI, desenvolvida por Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) após um consistente estudo da literatura. Esta ferramenta foi, posteriormente,

avaliada e refinada por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), Brizek (2003), Adonisi (2003), Davis (2006), Cates (2007) e Hornsby, Holt e Kuratko (2008). O resultado destes refinamentos é uma ferramenta validada e consideravelmente melhorada para se avaliar as características organizacionais antecedentes do EC.

Após essas considerações, acreditamos que o modelo proposto, constituído por ferramentas revisadas e validadas, apresenta melhor consistência e estaria adequado para ser aplicado e atender o primeiro objetivo específico deste trabalho.

O primeiro objetivo específico era aplicar o modelo com os dois instrumentos associados em gestores de grandes organizações e identificar os perfis de características individuais e de fatores organizacionais.

Assim, após aplicar o modelo composto pelos dois instrumentos em uma amostra composta por gestores de grandes organizações, pudemos identificar uma evidência de tendência de perfis individuais (CCE's) e organizacionais (fatores do CEAI).

Com relação aos perfis de CCE's, identificados nos gestores dos cinco grupos de organizações pesquisadas, encontramos algumas tendências importantes. A primeira é que os gestores das organizações privadas apresentaram maiores pontuações que os gestores de empresas públicas em todas as CCE's, com exceção de CRM e BI que apresentaram médias muito semelhantes nos dois grupos. Nos dois tipos de organizações (públicas e privadas), identificamos que as CCE's mais bem pontuadas são PER, COM, EQE e BI, enquanto que CRM, BOI e LCI apresentam as pontuações mais baixas. Como as empresas pesquisadas são de grande porte e de segmentos variados, estas coincidências sugerem que estes pontos fortes e fracos sejam característicos do perfil empreendedor médio encontrado em grandes organizações.

Com relação aos perfis dos fatores organizacionais que favorecem iniciativas empreendedoras, também identificamos alguns aspectos importantes. Observamos, novamente, uma tendência dos gestores das empresas privadas perceberem mais a presença dos fatores organizacionais do que os gestores de empresas públicas. As exceções foram *clareza de papéis*, que é o único constructo mais percebido nas empresas públicas e *disponibilidade de tempo*, um fator percebido com intensidade semelhante. Além disso, nos dois tipos de organizações identificamos que *clareza de papéis* se destaca como o fator mais percebido, assim como *suporte gerencial* se apresenta como o constructo menos presente. Mais uma vez, acreditamos que

sejam evidências de que esse ponto forte (*clareza de papéis*) e esse ponto mais fraco (*suporte gerencial*) sejam característicos do perfil médio de fatores organizacionais de grandes organizações.

Quando comparamos os perfis médios resultantes dos testes (CCE e CEAI) entre os grupos de empresas privadas (EPR e Diversos) e empresas públicas (EPU.a, EPU.b e EPU.c), percebemos novamente que, nas empresas privadas, foram encontradas as maiores médias nos dois testes. Esses resultados sugerem que o desafio para se desenvolver o EC em grandes organizações públicas é ainda maior. Por outro lado, esta identificação dos pontos a serem trabalhados nos indivíduos e nos fatores organizacionais, pode contribuir para se adotar medidas mais eficientes para enfrentar este desafio.

Assim, após ter alcançado o primeiro objetivo específico deste trabalho, passamos buscar o segundo objetivo específico proposto.

O segundo objetivo era identificar as possíveis correlações entre a percepção que os gestores têm do grau de presença dos fatores organizacionais (CEAI) e as características empreendedoras individuais (CCE's).

Em nossas análises, identificamos correlações importantes entre a presença dos fatores organizacionais e as características individuais, que possibilitam direcionar ações mais efetivas para desenvolver o intraempreendedorismo.

Os resultados da verificação dessas correlações, realizada através da análise da matriz de correlação de *Pearson* e da *análise multivariada de componentes principais*, são apresentados a seguir.

A primeira constatação é que a grande maioria das correlações entre os constructos é positiva, ou seja, existe uma tendência de se observar maiores pontuações dos perfis das CCE's onde se observam maiores pontuações dos perfis dos fatores do CEAI, e vice-versa. Da mesma forma, existe uma tendência de se encontrar pontuações mais baixas no perfil de um dos testes quando se observa pontuação baixa no outro teste.

As correlações mais significativas encontradas entre os dois testes foram entre os constructos *recompensa/reforço* e EQE, *disponibilidade de tempo* e BI e entre a percepção de *autonomia* e os constructos BOI, PER, EM e IA. Entre as correlações negativas, destaca-se como significativa a existente entre *clareza de papéis* e LCI.

Entretanto, as análises estatísticas realizadas não identificam se são os fatores organizacionais (CEAI) mais presentes que influenciam as características individuais (CCE), ou o contrário, se um perfil alto do teste CCE influencia uma percepção mais elevada da presença dos fatores organizacionais.

Contudo, entendemos que as correlações positivas mais significativas que foram identificadas sugerem que são os fatores organizacionais que influenciam as características empreendedoras individuais e não o contrário. Autores afirmam que para se obter êxito no desenvolvimento do intraempreendedorismo é preciso que os membros da organização respondam aos incentivos da gerência para adotarem atitudes empreendedoras. (KURATKO, 2009). Brazeal (2004) afirma que os indivíduos tendem a adotar os comportamentos ou ações que consideram viáveis e desejáveis. Assim, em um contexto empresarial, os comportamentos empreendedores são influenciados pela percepção individual da viabilidade e conveniência de tais comportamentos. (KURATKO, 2009).

Se as pessoas percebem que o ambiente interno de suas organizações não apoia e estimula seus esforços empreendedores, então o intraempreendedorismo provavelmente não ocorrerá. (STEVENSON; JARILLO, 1990; KURATKO, 2009). Brazeal (2004) reafirma a necessidade da presença dos fatores organizacionais ao argumentar que, para existir frequência de comportamentos empreendedores, o potencial empreendedor corporativo deve perceber a viabilidade e as vantagens de suas iniciativas. Um esquema de como os fatores organizacionais (avaliados pelo teste CEAI) interagem na promoção do comportamento empreendedor foi elaborado por Brazeal (2004) e é apresentado na Figura 4 (p. 49).

Assim, nos parece ser mais aceitável a tendência de quanto maior a percepção de *recompensa/reforço* maior ser a pontuação de *exigência de qualidade e eficiência*. Parece lógico afirmar que a busca continuada pela melhoria de qualidade e eficiência, por partes dos indivíduos de uma organização, seja incrementada a partir do momento que tais iniciativas sejam reconhecidas ou recompensadas e, não o contrário, pessoas com alta pontuação nesta CCE (EQE) terem uma maior percepção de *recompensa/reforço* nas organizações em que atuam.

Da mesma forma, entendemos que a tendência correta é que, quanto maior a percepção de *disponibilidade de tempo*, maior será a pontuação de *busca de informações*. Parece-nos mais aceitável o entendimento que é a maior percepção da

disponibilidade de tempo que permite a iniciativa dos indivíduos em buscarem mais informações, inerentes ao trabalho, junto a fornecedores, clientes, concorrentes e especialistas, em vez do contrário.

E, finalmente, também acreditamos que é a maior percepção de *autonomia* nas empresas que gera maior pontuação dos constructos, *busca de oportunidade*, *persistência*, *estabelecimentos de metas* e *independência* autoconfiança. A percepção de *autonomia* e a ausência de fiscalização excessiva permitem a iniciativa, busca de novos negócios, estabelecimento de objetivos individuais, perseverar diante de obstáculos e, claro, maior *independência e autoconfiança*.

Além disso, em nossa experiência de 16 anos trabalhando para desenvolver atitudes empreendedoras nos indivíduos, temos confirmado, na prática, o raciocínio acima. Nos treinamentos já aplicados, temos encontrado muitos indivíduos empreendedores e vários outros desejosos de tais iniciativas que, frequentemente, reclamam da falta de apoio de seus gerentes e da pouca disponibilidade de tempo, como os maiores obstáculos para suas ações empreendedoras.

A mesma reflexão se aplica à única correlação significativa negativa identificada, entre *clareza de papéis* e LCI. Parece fazer mais sentido que é a percepção do fator organizacional *clareza de papéis* que influencia negativamente a CCE de LCI, ou seja, que uma elevada percepção de *clareza de papéis* pode levar os indivíduos a desenvolverem mais o *locus de controle externo* do que *interno*.

As práticas burocráticas citadas por vários autores, como papéis rigidamente definidos e procedimentos operacionais rigorosos inibem o desenvolvimento do empreendedorismo. (SCHULER, 1986; DRUCKER, 1986; LUCHSINGER; BAGBY, 1987; REILLY; DIANGELO, 1987; ROSS, 1987; PINCHOT, 1989; SATHE, 1989; CHIEH; ANDRASSE, 2007). Assim, quanto mais a *clareza de papéis* for percebida, mais poderá ser desenvolvido nos indivíduos o entendimento de que os resultados alcançados pela organização dependem muito mais de agentes e fatores externos, já que suas atribuições são bem específicas e limitadas.

Assim, após atingirmos os objetivos propostos neste trabalho, concluímos que este modelo, apesar de suas limitações, pode contribuir para solucionar o problema que originou esta pesquisa. No próximo item apresentamos as nossas percepções das contribuições e limitações desta pesquisa.

5.1 Contribuições e limitações do trabalho

Face ao exposto, entendemos que este trabalho traz uma importante contribuição para gestores e pesquisadores do intraempreendedorismo. Com fundamentação científica, apresentamos um modelo de diagnóstico pleno dos antecedentes organizacionais do empreendedorismo corporativo.

Com a aplicação desse modelo, fundamentado e avaliado, novas pesquisas podem ser realizadas para gerar mais conhecimento que pode ser acrescentado na literatura científica sobre o tema.

Além disso, chegamos a algumas conclusões sobre tendências dos perfis médios das características empreendedoras individuais e das características ou fatores organizacionais, que favorecem iniciativas empreendedoras em grandes organizações. Estes resultados e a aplicação do modelo de avaliação proposto podem ajudar os gestores de grandes organizações a estabelecer medidas mais efetivas para desenvolver o empreendedorismo interno. Pode-se, assim, adotar treinamentos mais dirigidos para alavancar as características empreendedoras menos presentes e realizar mudanças organizacionais mais específicas para melhorar a percepção dos fatores que favorecem iniciativas empreendedoras.

Outra contribuição para a literatura sobre o tema é a identificação de como a presença dos fatores organizacionais se correlaciona com as atitudes empreendedoras dos indivíduos. A partir dessas correlações, novos estudos podem ser realizados para se medir, mais precisamente, o quanto cada característica organizacional afeta ou influencia as características individuais. Do lado prático, as organizações que buscam desenvolver certas características empreendedoras em seus indivíduos saberão que, além de treinamentos, também deverão promover ações ou mudanças internas de forma a aumentar a percepção dos fatores que se correlacionam com essas características.

Entretanto, em virtude do tamanho da amostra utilizada neste trabalho, temos certa limitação para extrapolar os resultados encontrados para todos os tipos de organizações. Da mesma forma, existe uma prevalência de empresas públicas na amostra pois o número de gestores pesquisados na empresas públicas (126) é mais do que o dobro da amostra de gestores (58) de empresas privadas. Além disso, em virtude da dificuldade de disponibilidade de todos os gestores para responderem os

testes, a nossa amostra não tem uma representatividade estatística dos gestores e níveis hierárquicos das empresas pesquisadas.

Outra limitação deste trabalho é que, para medir as CCE's, utilizamos um teste de autoavaliação. As fraquezas dos dados coletados por "autorretratos" têm sido amplamente discutidas e merecem serem abordados neste caso. Segundo Mansfield et al. (1987), algumas pessoas podem responder autoavaliações baseando-se em "desejabilidade social", enquanto outras podem tender a escolher as melhores respostas. Entretanto, Holt, Rutherford e Clohessy (2007) argumentam que as variáveis incluídas neste tipo de estudo representam constructos intraindivíduo, ou seja, equivalem a representações mentais individuais (autopercepções da personalidade, de características pessoais, dos processos de liderança...). Dessa forma, os autores argumentam que os métodos de autoavaliação podem ser a única forma válida de medir constructos desses tipos.

Também entendemos que, apesar das argumentações dos estatísticos contratados, observaremos uma melhor validação do teste de CCE, a partir do momento que os novos dados, coletados exclusivamente com a aplicação da nova ferramenta (teste com 63 itens) sejam avaliados.

Como mencionado, acreditamos que novos estudos, a partir deste trabalho, poderão trazer importantes contribuições, além de superar as limitações desta pesquisa. Assim, no próximo item apresentamos as nossas sugestões para novos estudos.

5.2 Sugestões para novos estudos

Além dos estudos já sugeridos, a partir desse trabalho algumas outras pesquisas importantes podem ser realizadas.

Como a amostra que utilizamos nesse trabalho tem suas limitações (tamanho, segmentação, dentre outros), estudos mais amplos podem ser realizados em segmentos específicos (empresas públicas, setor automotivo, empresas de varejo, serviços, TI, engenharia, dentre outros), buscando identificar características individuais e organizacionais típicas de cada segmento, setor, porte, identificando os

pontos fortes e as oportunidades de melhorias para cada tipo de organização estudado.

Outros estudos podem ser realizados para se mensurar a efetividade de treinamentos e outras ações voltadas para o desenvolvimento do EC. Ao utilizar esse modelo proposto, pode-se avaliar os comportamentos individuais e as percepções dos fatores organizacionais, antes e após a implementação dessas medidas.

Um estudo mais amplo pode ser realizado em organizações diversas para identificar como se diferenciam as atitudes empreendedoras e as percepções dos fatores organizacionais entre os níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional. Além disso, pode-se pesquisar 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 EC em cada um desses níveis.

Estudando, com o modelo proposto, organizações que sejam de vanguarda (em inovação ou produtividade, rentabilidade, melhores para se trabalhar, longevas e outras), poderão ser identificados modelos de perfis das características individuais e organizacionais para outras organizações que também busquem tais referências.

Outro estudo interessante seria avaliar os indivíduos com melhores desempenhos dentro de uma organização para identificar as possíveis diferenças de atitudes individuais e percepções dos fatores organizacionais. Caso existam diferenças significativas, os perfis com características individuais mais adequadas e melhores percepções poderão ser utilizados como critério para seleção e reposicionamento dos indivíduos dentro da organização.

Como o objetivo desse trabalho não foi medir as diferenças entre os perfis de CCE e CEAI de empresas dos setores público e privado, tal avaliação seria objeto de uma pesquisa interessante. Ao aplicar testes de hipóteses paramétricos e não paramétricos, podem ser avaliadas as significâncias das diferenças entre os constructos nestes dois tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

ADONISI, Mandla. **The Relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction**. 2003. Tese (Doutorado). University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria.

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

ARAÚJO, Eduardo B. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma Trajetória Literária de 1979 a 1988. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 4, p. 67-76, 1988.

BARRINGER, Bruce R.; BLUEDORN, Allen C. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 421-444, 1999.

BRAZEAL, Deborah V. **The Feasibility & Desirability of Corporate Entrepreneurship: Unwrapping the Black Box of Entrepreneurial Potential**. U. S. Association of Small Business & Entrepreneurship. Disponível em: < <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2004proceedings-Brazeal.pdf> >. 2004. Acesso em: 30 mai. 2011

BRIZEK, Michael G. **An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity within the Casual Dining Restaurant Segment**. 2003. Tese (Doutorado) Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church.

BROCKHAUS, R. H. The Psychology of the Entrepreneur. In: KENT, A. C.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (org.). **Encyclopedia of Entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. cap. 3, p.39-71.

BURGELMAN, Robert A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983a.

BURGELMAN, Robert A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. **Management Science**, v. 29, n. 12, p. 1349-1364, 1983b.

BURGELMAN, Robert A. Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 154-166, 1984.

CARDOSO, Onésimo O.; BARINI, Ulrico F. A Abordagem Cognitiva na Formação da Competência Empreendedora: o Caso da Odebrecht. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Administração em Diálogo**. São Paulo, n. 5, p. 65-76.

CARRIER, Camille. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 21, n. 1, p. 5-20, 1996.

CATES, M.S. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Refinement and Validation of a Survey Measure**. 2007. Tese (Doutorado) Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.

CATTELL, R. B. The Scree Test for the Number of Factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966.

CHIEH, Nelson; ANDRASSE, Tales. Intra-emprededorismo: um Estudo de Caso sobre o Entendimento e a Aplicação dos Fundamentos Organizacionais Associados ao Termo. In: Encontro ENANPAD, 31, 2007, **Anais**. Rio de Janeiro. EnANPAD/ANPAD. 2007. CD.

COLE, A. H. Definition of Entrepreneurship. In: KOMIVES, J. L. (org.). **Karl A. Bostrom Seminar in the Study of Enterprise**. Milwaukee: Center for Venture Management, 1969. p.10-22.

COOLEY, Lawrence S. . **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. 1990. Mphil Thesis (Master of Philosophy). Cranfield Institute of Technology. School of Management, Cranfield.

COSTA, Franzé. **Validade de Escalas**. Fanzé Costa, maio 2010. Disponível em <http://www.franzecosta.com/spaw2/arquivos/textos/Escalas_Cap%204.pdf>. Acesso em 22 jun. 2011, 2010.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale. In: Babson College Entrepreneurship Research Conference, 6, 1986, Babson Park. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, n. 39, p. 628-639.

COVIN, Jeffrey. G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CRONBACH, L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUESTA, M. Unidimensionalidade. In: MUÑIZ, J. (org.). **Psicometría**. Madrid: Editorial Universitas, 1996.

DAVIS, Tassika M. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure**. 2006. 77f. Tese. (Mestrado em Information Resource Management). Air Force Institute of Technology. Department of Systems and Engineering Management, Wright-Patterson Air Force Base.

DENIS, Jean-Emile; BULLON, Antonio L.; KAMEL, Sherif. **Evaluation of UNCTAD Empretec Programme**. Genebra: Trade and Development Board, UNCTAD, 2000.

DESS, G.G. et al. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.

DOH, Jonathan P.; PEARCE, John A. Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 4, p. 645-664, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

FILLION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de negócios da FURB**, v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

FILLION, L.J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 50-61, 1993.

FILLION, L.J. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FILLION, L.J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, porém Complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.

FRY, Art. The Post-it Note: An Intrapreneurial Success. **SAM Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 4-9, 1987.

FULOP, Liz. Middle Managers: Victims or Vanguard of the Entrepreneurial Movement? **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 25-44, 1991.

GABRICH, Rudolf; CASTRO, José M. Estratégia Empreendedora. **DOM: Revista da Fundação Dom Cabral**, n. 3, p. 56-63, 2007.

GARTNER, William B. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GOODALE, John C. et al. Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in relation to Innovation Performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 116-127, 2011.

GUIMARÃES, Liliane O. **A Experiência Universitária Norte-americana na Formação de Empreendedores**. 2002. 313f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

GUIMARÃES, Liliane O.; OLIVEIRA, Dílson C. Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em Questão. In: Encontro da AMPAD, 27, 2003, Atibaia. **Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p. 1-21. 2006.

GUTH, William D.; GINSBERG, Ari. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. Edição Especial, p. 5-15, 1990.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERCHE, J.; ENGELLAND, B. Reversed-polarity Items and Scale Unidimensionality. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 4, p. 366-374, 1996.

HERRON, Lanny. Cultivating Corporate Entrepreneurs. **Human Resource Planning**, v. 15, n. 4, p. 3-14, 1992.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric Statistical Methods**. Nova York: John Wiley & Sons, 1999.

HOLT, Daniel T.; RUTHERFORD, Matthew W.; CLOHESSY, Gretchen R. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 13, n. 4, p. 40-54, 2007.

HORN, J. L. A Rationale for the Number of Factors in Factor Analysis. **Psychometrika**, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.

HORNADAY, J. A.; CHURCHILL, N.C. Current Trends in Entrepreneurial Research. In: CHURCHILL, N. C., et al (org.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Babson College, 1987. p.1-21.

HORNSBY, Jeffrey S.; MONTAGNO, Ray V.; KURATKO, Donald F. Critical Organizational Elements in Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study. In: Academy of Management, 52, 1992, Las Vegas.

HORNSBY, Jeffrey S. et al. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V. Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and US Managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 9-24, 1999.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 49-63, 2002.

HORNSBY, Jeffrey S.; HOLT, Daniel T.; KURATKO, Donald F. The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI. In: National Academy of Management, 68, 2008, Anaheim. Disponível em <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=33716544>>. Acesso em 26 dez. 2010.

HORNSBY, Jeffrey S. et al. Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 236-247, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial - Empresa 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/defaulttempresa2006.shtm>>. 2006. Acesso em: 29 jan. 2011

IRELAND, R.D.; KURATKO, D.F.; MORRIS, M.H. A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 10-17, 2006a.

IRELAND, R.D.; KURATKO, D.F.; MORRIS, M.H. A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part II. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 2, p. 21-30, 2006b.

KAISER, H.F. The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis. **Psychometrika**, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.

KNIGHT, Gary A. Cross-Cultural Reliability and Validity of Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 213-225, 1997.

KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey.S. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 49-58, 1990.

KURATKO, Donald F. et al. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. **SAM Advanced Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.

KURATKO, Donald F.; IRELAND, R. Duane.; HORNSBY, Jeffrey S. Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 60-72, 2001.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, J. S.; GOLDSBY, M. G. Sustaining Corporate Entrepreneurship: a Proposed Model of Perceived Implementation/ Outcome Comparisons at the Organizations and Individual Levels. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 5, n. 2, p. 77-89, 2004.

KURATKO, Donald F. The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century. **Business Horizons**, v. 52, p. 421-428, 2009.

LUCHSINGER, Vince.; BAGBY, Ray R. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. **SAM Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 10-13, 1987.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial Competencies of SME Owner/managers in the Hong Kong Services Sector: a Qualitative Analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MANSFIELD, Richard S. et al. **The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing Countries**. Disponível em: < http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdaav866.pdf >. 1987. Acesso em: 12 abr. 2011

McCLELLAND, David C. **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. p.99-112

McCLELLAND, David C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

McGINNIS, Michael A.; VERNEY, Thomas P. Innovation Management and Intrapreneurship. **SAM Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 19-23, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman 2000.

MONSEN, Erik; PATZELT, Holger; SAXTON, Todd. Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade Offs for Corporate Employee Entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 105-130, 2010.

MORRIS, M.H.; KURATKO, Donald F.; COVIN, J.G. **Corporate Entrepreneurship & Innovation**. Mason: Thomson/South-Western Publishers, 2008.

PASQUALI, L. **Psicometria: Teoria dos Testes na Psicologia e na Educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

PHAN, Phillip H. et al. Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 197-205, 2009.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Por que você não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um Guia de Inovação nos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus 2004.

RAÎCHE, Gilles; RIOPEL, Martin; BLAIS, Jean-Guy. Non Graphical Solutions for the Cattell's Scree Test. In: International Annual Meeting of the Psychometric Society, 71, 2006, Montreal. Disponível em http://www.er.uqam.ca/nobel/r17165/RECHERCHE/COMMUNICATIONS/2006/IMPS/IMPS_PRESENTATION_2006.pdf. Acesso em 15 jun. 2011

REILLY, Bernard J.; DIANGELO, Joseph A. Entrepreneurial Behavior in Large Organizations. **SAM Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 24-31, 1987.

ROSS, Joel E. Intrapreneurship and Corporate Culture. **Industrial Management**, v. 29, n. 1, p. 22-25, 1987.

RUSSELL, Robert D. Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, p. 65-84, 1999.

RUTHERFORD, Matthew W.; HOLT, Daniel T. Corporate Entrepreneurship - an Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 429-446, 2007.

SATHE, Vijay. Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 1, p. 20-32, 1989.

SCHENDEL, Dan. Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 1-3, 1990.

SCHULER, Randall S. Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices. **Human Resource Management**, v. 25, n. 4, p. 607-629, 1986.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa EMPRETEC: Manual de Operacionalização**. Brasília: SEBRAE, 2009.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, José C. M. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

STOPFORD, John M.; BADEN-FULLER, Charles W. Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 7, p. 521-536, 1994.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century**. 5. ed. McGraw-Hill International Editions, 1999.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. **Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase**., Genebra. Disponível em: < http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043_en.pdf >. 2004. Acesso em: 04 jun. 2011

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. **What is Empretec**. Disponível em: < http://www.unctadxi.org/templates/Page_7362.aspx >. 2010. Acesso em: 25 abr. 2011

VALE, Gláucia V; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma Nova Abordagem. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, art. 7, 2008.

VITÓRIA, F.; ALMEIDA, Leandro S.; PRIMI, Ricardo. Unidimensionalidade em Testes Psicológicos: Conceito, Estratégias e Dificuldades na sua Avaliação. **Psic: Revista da Vetor Editora**, v. 7, n. 1, p. 1-7, 2006.

WORTMAN, M. S. . A Unified Framework, Research Typologies, and Research Prospectuses for the Interface between Entrepreneurship and Small Business. In: SEXTON, D. L.; SMILOR, R. W. (org.). **The Art and Science of Entrepreneurship**. Cambridge: Ballinger, 1986. p.273-332.

ZAHRA, Shaker A.; COVIN, J. G. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, Shaker A. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1713-1736, 1996.

ZAHRA, Shaker A.; JENNINGS, Daniel F.; KURATKO, Donald F. The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 45-65, 1999.

ANEXOS

ANEXO A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (CCE's) UTILIZADO NO PROGRAMA *GLOBAL LEADERS*

O teste de autoavaliação das características empreendedoras é um *survey* eletrônico enviado e respondido pela *internet*. Os dados ficam disponíveis no *site* da empresa House Consultoria & Gestão Ltda.

O resultado do teste é apresentado sob a forma do gráfico apresentado na Figura 5 (p. 54).

INSTRUÇÕES
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>C. Uma das opções de respostas abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca Raras vezes Algumas vezes Usualmente Sempre </p> <p>D. Escolha a opção de resposta mais adequada na janela à direita de cada afirmação. Veja abaixo um exemplo:</p> <p style="padding-left: 40px;">9. Consigo influenciar outras pessoas a fazerem aquilo que necessito. Raras vezes</p> <p style="padding-left: 40px;">A pessoa que respondeu neste exemplo escolheu a opção de resposta para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.</p> <p>E. Algumas afirmações podem ser semelhantes, mas nenhuma é exatamente igual.</p> <p>F. Você deve atribuir uma opção de resposta para cada afirmação.</p> <p>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.</p> <p>H. As respostas oferecidas nesta ferramenta são de caráter estritamente CONFIDENCIAIS.</p>
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. Procuro 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															
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA															
7	+	13	+	21	+	27	-	30	+	45	=	x	1,042	=	
PERSISTÊNCIA															
1	+	8	+	28	+	31	+	46	-	58	=	x	1,042	=	
COMPROMETIMENTO															
2	+	14	+	32	+	39	-	47	+	54	=	x	1,042	=	
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA															
9	+	15	+	22	+	33	-	40	+	48	=	x	1,042	=	
CORRER RISCOS MODERADOS															
3	+	16	+	34	+	41	+	49	-	59	=	x	1,042	=	
ESTABELECIMENTO DE METAS															
17	-	10	+	35	+	50	+	55	+	60	=	x	1,042	=	
BUSCA DE INFORMAÇÕES															
4	+	11	-	18	+	23	+	36	+	62	=	x	1,042	=	
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO															
5	+	19	+	24	-	29	+	37	+	42	=	x	1,042	=	
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS															
20	+	26	+	43	+	52	+	56	-	63	=	x	1,042	=	
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA															
6	+	12	+	38	-	44	+	53	+	57	=	x	1,042	=	
LOCUS DE CONTROLE INTERNO															
25	+	51	-	61	=	(+	3,00)x	2,083	=				
														TOTAL	

ANEXO B – TESTE CEAI REFINADO E ALTERADO POR CATES, (2007) (traduzido pelo autor)

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)

SUPORTE GERENCIAL

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

CLAREZA DE PAPÉIS

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

RECOMPENSA/REFORÇO

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

DISPONIBILIDADE DE TEMPO

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

AUTONOMIA/CRITÉRIOS DE TRABALHO

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

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