

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a Personalidade Proactiva e a Orientação
Intraempreendedora: O papel moderador dos fatores internos
organizacionais

Inês de Castro Quaresma Simões Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e das Organizações

Orientador: Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar,

Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2016

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos os que contribuíram para que esta dissertação fosse realizada. A eles deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais Fernando Martins e Ana Paula Quaresma, pois sem o apoio deles não teria tido a possibilidade de frequentar o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

Em segundo lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Nelson Ramalho, pela dedicação demonstrada ao longo deste período, pela forma como orientou o meu trabalho e por ter sempre acreditado em mim e nas minhas capacidades. Agradeço-lhe imenso pelas palavras encorajadoras, por vezes em momentos de frustração, pela sua paciência e disponibilidade manifestada.

Deixo também uma palavra de agradecimento e apreço às minhas colegas, amigas e familiares mais próximos.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
I.INTRODUÇÃO	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1 Intraempreendedorismo - Conceitos e Abordagens	4
2.2 Modelos Multidimensionais	8
III. Hipóteses / Modelo de Análise.....	11
3.1 Características Individuais	11
3.1.2 Personalidade Proactiva	11
3.2 Fatores Internos Organizacionais	15
IV. MÉTODO.....	18
4.1 Amostra	18
4.2 Estratégia de análise de dados	18
4.3 Medidas	19
V. RESULTADOS	27
VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	32
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de consistência geral dos dados - KMO e Teste de Bartlett	20
Tabela 2 - Análise fatorial – Tabela de Comunalidades	20
Tabela 3 - Variância Total Explicada.....	21
Tabela 4 - Tabela da Matriz Rodada de Componentes	22
Tabela 5 - Teste de consistência geral dos dados - KMO e Teste de Bartlett	23
Tabela 6 - Análise Fatorial – Tabela de Comunalidades	23
Tabela 7 – Variância Total Explicada	23
Tabela 8 - Matriz de Componentes Principais	23
Tabela 9 - Teste de Consistência Geral dos Dados - Teste KMO e Teste de Bartlett.....	24
Tabela 10 - Variância Total Explicada.....	24
Tabela 11 - Matriz de Componentes Principais	25
Tabela 12 - Coeficientes de associação.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Análise	17
Figura 2 – Curva de Ajustamento	28
Figura 3 - Curvas de moderação CE	29
Figura 4 - Curvas de moderação CE	30

RESUMO

Este estudo procura verificar, através de um modelo de análise em que medida a personalidade proactiva promove a orientação empreendedora dependendo do intraempreendedorismo. Para proceder à recolha de dados foi aplicado um questionário que resultou na composição de uma amostra de 100 indivíduos empregados, provenientes de várias organizações e cujo convite à participação foi dirigido por email com um link de acesso ao questionário eletrónico construído com base no software qualtrics.

Os resultados da presente investigação mostram uma associação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação empreendedora e que os factores internos organizacionais reforçam esta relação, com exceção do apoio da chefia e tempo disponível, corroborando parcialmente o efeito moderador esperado.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Personalidade Proactiva; Características Individuais; Fatores Internos organizacionais

ABSTRACT

This study is set to test, by means of a model of analysis, in which extent does proactive personality promote entrepreneurship orientation depending on corporate entrepreneurship. In order to collect data, we deployed a survey resulting in a sample of 100 employees with heterogeneous background and which were invited to participate by email and answer with an electronic online qualtrics questionnaire.

Results show that proactive personality does relate positively with entrepreneurial orientation and that this relationship is reinforced by corporate entrepreneurship, to the exception of managerial support and available time, thus partially corroborating the expected moderator effect.

Keywords: Intrapreneurship; Proactive Personality; Individual Characteristics; Organizational Internal Factors

I. INTRODUÇÃO

O ambiente global em que se inserem as organizações requer que estas adotem estratégias empreendedoras de modo a alcançarem o sucesso (Ireland, Covin & Kuratko 2009).

Ao longo das duas últimas décadas, a atividade empreendedora concretizada por indivíduos e equipas no seio de organizações estabelecidas tem recebido uma crescente atenção por parte dos investigadores que procuram compreender este fenómeno. Todas as organizações, na sua grande maioria, procuram aumentar a inovação e o comportamento proativo através da atividade empreendedora interna (Dess, Lumpkin & McGee, 1999). Pesquisas recentes, fundamentadas em dados retirados do “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), sugerem que o empreendedorismo dentro de uma empresa é ainda mais importante do que anteriormente se pensava. Um estudo realizado em 11 países demonstra que existe uma relação negativa entre o empreendedorismo independente e as atividades empreendedoras que ocorrem no seio de empresas estabelecidas (Bosma, Stam & Wennekers, 2010). O *intraempreendedorismo*, especialmente nas economias mais avançadas parece ser uma variação para a criação de novas empresas (Bosma & Levie, 2010).

O conceito de *intraempreendedorismo* (Pinchot, 1985) ou empreendedorismo corporativo (Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990) tem vindo a ser considerado uma importante ferramenta para as empresas impulsionarem novos empreendimentos corporativos e a renovação estratégica (Guth & Ginsberg, 1990; Kemelgor, 2002), aumentarem as suas capacidades de inovação (Sharma & Chrisman, 1999) e, ao mesmo tempo, atingirem o sucesso e desempenho empresarial através da criação de novas iniciativas (Kuratko, Montagno & Horsnsby, 1990). O *intraempreendedorismo* relaciona-se com a orientação empreendedora de uma organização (Heinonen & Korvela, 2003), surgindo assim, como um importante instrumento no desenvolvimento organizacional e económico (Antoncic, 2003).

Embora o fenómeno empreendedor seja conhecido há já vários séculos, o interesse e a necessidade da ideia do *intraempreendedorismo* só mais recentemente tem vindo a receber especial destaque por vários estudiosos e académicos (Burgelman 1983; Pinchot 1985; Covin & Slevin 1989; Zahra 1991; Antoncic & Hisrich, 2001; Parker 2011).

Na tentativa de compreender aquilo que conduz ao *intraempreendedorismo*, várias pesquisas têm identificado uma série de mecanismos internos e externos que influenciam este fenómeno, tais como a descrição do trabalho (Hornsby, Kuratko & Zahra,

2002; Morris & Kuratko, 2002); os sistemas de recompensa e a disponibilidade de recursos existentes (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990); o apoio da gestão (Antoncic & Hisrich, 2001; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000; Morris & Kuratko, 2002); as condições ambientais (Zahra & Covin, 1995); a estrutura organizacional (Kuratko et al., 1990; Miller, 1983), os controlos formais (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno, 1993) e uma cultura de apoio que reforça as normas e os valores favoráveis ao empreendedorismo (Krueger & Brazeal, 1994). A maioria dos estudos efetuados tem tido o seu foco em fatores internos organizacionais, os quais promovem o intraempreendedorismo em grandes empresas (e.g. Zahra & Covin 1995, Zahra & Garvis, 2000). No entanto, o intraempreendedorismo pode ser importante não só para as grandes corporações, mas também para as pequenas e médias empresas (Antoncic & Hisrich, 2001). Os termos *intraempreendedorismo* e *empreendedorismo corporativo* têm sido quase sempre utilizados implicitamente para descrever uma situação que ocorre numa organização de grandes dimensões, mas não tem de ser necessariamente assim (Carrier, 1996).

Apesar do corpo de pesquisa existente sobre o intraempreendedorismo, existem várias lacunas significativas. Primeiramente, a maioria das pesquisas tem analisado fatores ao nível da empresa e da orientação (Antoncic & Hisrich, 2001). Estes estudos concentram-se principalmente em fatores contextuais, muitas vezes ignorando a interação entre os indivíduos e os mecanismos organizacionais. De acordo com Mair (2002), existe pouca pesquisa que procura examinar o porquê de alguns indivíduos exercerem atividades empreendedoras e outros não apesar de partilharem o mesmo contexto organizacional (estrutura, recompensas, cultura, etc). Zahra, Jennings e Kuratko (1999: 55) afirmam que "a literatura beneficiaria se revisse as diversas unidades de análise utilizadas nos estudos sobre empreendedorismo ao nível da empresa. Até à data, e talvez previsivelmente, a literatura centra-se, maioritariamente, em atividades globais ao nível da empresa" deixando de lado o papel do comportamento empreendedor dos indivíduos dentro das organizações que tem sido pouco estudado (De Jong, 2008). Nos últimos dez anos, este campo de estudo manteve-se dominado por contribuições ao nível organizacional e nenhum deles explicitamente modelou o comportamento intraempreendedor dos indivíduos, apenas através de estudos empíricos (De Jong et al., 2011). O vasto role de definições de Sharma e Chrisman (1999) sobre empreendedorismo corporativo constitui disto um exemplo pois apenas duas das 27 definições mencionam atividades empreendedoras a nível individual (p. 14-15).

Por este motivo De Jong et al. (2011) recomendam que deverão ser introduzidos novos constructos potencialmente influentes e pertinentes no estudo e discussão do intraempreendedorismo, em particular no que se refere às estruturas de nível individual. É neste

sentido que o presente estudo adota a perspectiva dos indivíduos nas organizações, pois são os indivíduos que originam as organizações; as organizações não inovam, os indivíduos que nelas estão inseridos é que as tornam inovadoras (Krueger et al., 2000). Acreditamos portanto que o foco deverá ser o indivíduo, na medida em que qualquer atividade empreendedora é iniciada e implementada por (grupos de) indivíduos.

Este estudo assenta numa dupla contribuição à literatura já existente. Em primeiro lugar, procura desenvolver e validar empiricamente um modelo que reflita o comportamento intraempreendedor ao nível individual, na tentativa de compreender quais as características de personalidade que a ele estão associadas bem como quais os indivíduos mais propensos e que se poderão tornar futuros intraempreendedores, e em que circunstâncias. Iremos incluir, neste sentido, os antecedentes individuais e contextuais do comportamento intraempreendedor, abrangendo as nossas hipóteses dados demográficos destes indivíduos (por exemplo, nível de escolaridade, idade, sexo).

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Intraempreendedorismo - Conceitos e Abordagens

O conceito de “intraempreendedorismo” referido pela primeira vez por Pinchot (1985) tem sido rotulado de forma diversa na literatura surgindo como *corporate entrepreneurship* (e.g. Burgelman, 1983), *corporate venturing* (e.g. MacMillan, Block & Narasimha, 1986), *intrepreneuring* (Pinchot, 1985) ou *internal corporate entrepreneurship* (Jones & Butler, 1992; Schollhammer, 1982) todos eles utilizados para descrever o fenómeno que está associado a um tipo específico de comportamento que é tautologicamente adjectivado de empreendedor num contexto organizacional, uma "forma interna do empreendedorismo" (Pinchot, 1985).

A definição mais abrangente de intraempreendedorismo talvez possa ser a atribuída a Antoncic (2001) e Pinchot (1985), que consideram o intraempreendedorismo como todo o empreendedorismo que ocorre dentro de uma organização existente (Antoncic & Hisrich, 2001; Pinchot, 1985). Mais especificamente, refere-se à criação de novos projetos dentro de organizações atuais e que têm o objetivo de explorar uma nova oportunidade e criar valor económico (Parker 2011) podendo desenvolverem-se ao ponto de atingir o estatuto de *spin off* e assim gerar negócios independentes (Maritarena, 2013). Pelo exposto se percebe que a definição conceptual de intraempreendedorismo passa forçosamente pela de empreendedorismo.

Torna-se essencial, em qualquer estudo sobre intraempreendedorismo uma revisão clara sobre as questões de definição. Embora este campo comece a unificar-se, continuam ainda a existir algumas ambiguidades teóricas. Uma característica marcante deste campo de estudo é a sua natureza limite abrangente; isto é, o intraempreendedorismo inclui intrinsecamente o indivíduo, mas está focado em orientar a ação dos indivíduos para melhorar o desempenho da empresa (Holt et al., 2007).

Na definição Schumpeteriana clássica, um empreendedor é um indivíduo que gera novas combinações, que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas de organização, ou fontes de abastecimento. O empreendedorismo é, assim, o processo de execução de novas combinações (Schumpeter, 1934). Já Burgelman (1983) considerou o empreendedorismo como um fenómeno que consiste no processo empreendedor individual ajustando recursos que estão difundidos no ambiente com os seus próprios recursos, muito

particulares, de modo a criar uma nova combinação que é basicamente independente de todas as outras combinações de recursos. Mais recentemente Sharma e Chrisman (1999) usaram o termo empreendedorismo ou “empreendedorismo independente” para descrever os esforços empreendedores dos indivíduos que operam fora de um contexto de uma organização existente.

Independentemente da ênfase que se lhe coloque é consensual que a atividade empreendedora de uma empresa é importante pois o crescimento e complexificação das organizações exige uma necessidade contínua de renovação, inovação e tomada de risco construtiva bem como a conceptualização e procura de novas oportunidades (Miller, 1983). Este autor define uma empresa empreendedora como “aquela que se envolve na inovação do produto do mercado, se compromete um pouco em empreendimentos de risco, e é a primeira a chegar a inovações "pró-activas" (Miller, 1983, p. 771). Consistente com esta afirmação, outros autores, (e.g. Covin & Slevin, 1988; 1991) salientaram a importância destas três dimensões – capacidade de inovação (a procura de soluções criativas para os problemas ou carências), tomada de risco (a vontade de investir em níveis significativos de recursos para alcançar oportunidades empreendedoras com uma hipótese razoável de errar), e a proatividade (tomar iniciativa através da antecipação e procura de novas oportunidades). Para Kuratko et al. (2005) estas três encontram-se subjacentes às ações empreendedoras e presumivelmente constituem uma estrutura de nível superior chamada orientação empreendedora. De igual modo, Lumpkin e Dess (1996) identificaram a autonomia, a capacidade de inovação, a tomada de riscos, a proatividade, e a agressividade competitiva como um conjunto de condutas que refletem a orientação intraempreendedora.

Antoncic e Hisrich (2001), caracterizam o intraempreendedorismo em quatro dimensões: novos negócios de risco, inovação, pró-atividade e auto-renovação. Algumas dimensões, tais como, a tomada de risco (Covin & Slevin 1989; Lumpkin & Dess, 1996) ou agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin & Dess, 1996), parecem ser distintas das quatro dimensões apresentadas por estes autores. Estas quatro dimensões diferenciam-se nas suas atividades e orientações. A dimensão “novos negócios de risco”, a ênfase consiste na procura e introdução em novos negócios dentro da organização existente relacionados com produtos ou mercados atuais da empresa. A capacidade de inovação destaca a criação de novos produtos, serviços e tecnologias. A auto-renovação enfatiza a reformulação de estratégia, reorganização e mudança organizacional. A dimensão proatividade reflete a orientação da chefia em continuar o reforço da competitividade e inclui iniciativa e tomada de riscos, agressividade competitiva e audácia. Por seu lado, Ireland, Kuratko e Morris (2006: 10) afirmam que "o empreendedorismo corporativo é um processo através do qual os indivíduos numa empresa estabelecida procuram

oportunidades empreendedoras para inovar independentemente do nível e natureza dos recursos disponíveis no momento".

O intraempreendedorismo, tal como referido, consiste num processo que ocorre dentro de uma organização, independentemente do seu tamanho, e conduz não só a novos empreendimentos, mas também a diferentes atividades inovadoras e orientações, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias, e posturas competitivas (Antoncic & Hisrich, 2001). A inovação, profusamente definida, é o tema comum tácito a todas as formas de intraempreendedorismo (Heinonen & Korvela, 2003). Segundo Pinchot (1985), intraempreendedores são indivíduos que colocam em prática a responsabilidade de inovar dentro de uma organização.

O intraempreendedorismo ocorre tendo em vista fins de rentabilidade, renovação estratégica, promoção da inovação, obtenção e ganho de conhecimento dos fluxos de receitas futuras e o sucesso internacional (Hornsby et al., 2002). Desta forma, vários estudos têm sido realizados no domínio dos processos de inovação, fatores empreendedores organizacionais, renovação organizacional e criação de novos negócios. Kuratko, Irland e Hornsby (2001) verificaram que as atividades associadas ao intraempreendedorismo numa grande empresa resultam em produtos e mercados diversificados, além de ser um instrumento para produzir "resultados financeiramente admiráveis" (p. 69). Vários estudos quantitativos têm sustentado grandemente esta afirmação, interligando o empreendedorismo corporativo com um maior crescimento e rentabilidade (Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000). Outros autores mostraram ainda que o empreendedorismo corporativo está positivamente associado a resultados intangíveis, como conhecimento, desenvolvimento de competências, e satisfação no trabalho (e.g. Irland, Kuratko & Covin, 2003, *cit in* Holt et al., 2007).

As principais atividades relacionadas com o intraempreendedorismo incluem a perceção de oportunidades, a criação de ideias, a conceção de um novo produto ou de outra recombinação de recursos, a construção de coligação interna, a persuasão da gestão, a aquisição de recursos e o planeamento e organização. Os aspetos-chave comportamentais do intraempreendedorismo consistem na iniciativa pessoal, na pesquisa de informação ativa, na assunção do comando, num pensamento inovador, no encontrar soluções, e nalgum grau de tomada de riscos (Lumpkin, 2007).

O intraempreendedorismo consiste num tipo peculiar de empreendedorismo partilhando assim, muitas características comportamentais com este conceito, tais como, a tomada de iniciativa, a procura de oportunidades bem como o elemento da inovação. Ao mesmo tempo,

podemos considerar que o intraempreendedorismo pertence também ao domínio do comportamento organizacional do indivíduo, podendo assim enfrentar limitações específicas quanto à iniciativa individual impostas pela hierarquia e por um contexto intraorganizacional, bem como as possibilidades específicas de suporte que uma empresa já existente pode oferecer a uma nascente intraempreendedora (Bosma et al., 2010).

Apesar de alguns investigadores aparentemente distinguirem o empreendedorismo do intraempreendedorismo (e.g. Hisrich 1990; Parker 2011), as semelhanças existentes em relação ao processo, os *inputs* necessários e os potenciais resultados são maiores do que propriamente as diferenças encontradas nestes dois conceitos. Essas diferenças expressam-se, consoante o tipo de organização envolvida, em termos de tomada de riscos, hipóteses de recompensa de funcionários, recursos existentes disponíveis, assim como a quantidade de autonomia e controlo exercido pelo intraempreendedor (Moriani et al., 2014). Segundo Carrier (1996) o que distingue essencialmente o intraempreendedorismo do empreendedorismo em muitos locais de trabalho, senão em todos, é antes de mais o contexto em que a ação empreendedora ocorre. Os empreendedores inovam para si, enquanto os intraempreendedores inovam em nome de uma organização já existente. Esta diferença de contexto gera uma série de outras diferenças, no que diz respeito à autonomia, tipo de risco, e às recompensas esperadas. Os empreendedores elegem-se a si próprios, enquanto os intraempreendedores devem ser selecionados ou, em alguns casos, ser reconhecidos ou impor-se sobre a organização (Carrier, 1996).

O intraempreendedorismo pode ser estudado a nível organizacional, individual e macro. A nível organizacional, vários estudos têm procurado investigar a formação de novos empreendimentos corporativos (enfatizando a diferenciação dos tipos de novas iniciativas e o seu ajuste com a corporação, ver Kuratko, 2007) e a organização empreendedora (principalmente enfatizando as características de tais organizações; ver Lumpkin & Dess, 1996). Ao nível individual, o foco tem sido nas características individuais do trabalhador empreendedor ou intraempreendedor e nas condições organizacionais existentes para o intraempreendedorismo (Bosma et al., 2010).

Independentemente dos comportamentos específicos, o intraempreendedorismo possibilita e promove a capacidade dos trabalhadores criarem valor inovador dentro da organização (Covin & Slevin, 1989; Ireland et al., 2003; Kuratko et al., 2001). E, embora haja discordância sobre os comportamentos específicos que o representam, tem havido alguma convergência, especialmente empírica, na forma de contornar a conceituação de Covin e Slevin (1989) de inovação, proatividade e tomada de risco entre os membros dentro de um contexto organizacional (Zahra et al., 1999).

Tendo por base o vasto corpo literário existente, optámos neste estudo por considerar a conceituação e medição de intraempreendedorismo apresentada por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989).

2.2 Modelos Multidimensionais

Ao longo das duas últimas décadas vários estudos foram realizados com o intuito de analisar os antecedentes da atividade empreendedora no seio das organizações (Stevenson & Jarrillo, 1990; Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995) bem como verificar os efeitos dessas atividades na melhoria do desempenho das empresas (Lumpkin & Dess, 1996).

Miller (1983:771), sugeriu que uma empresa empreendedora é aquela que "se envolve na inovação do produto do mercado, se compromete em negócios de risco, e é a primeira a chegar a inovações proativas". Desta forma, Miller utilizou as dimensões de "inovação", "tomada de risco" e "proatividade" para caracterizar e testar o empreendedorismo. Posteriormente vários investigadores (e.g. Covin & Slevin, 1989) têm adotado uma abordagem baseada na conceitualização de Miller (1983). Covin e Slevin (1989) investigaram o desempenho de empresas empreendedoras em ambientes hostis e benignos. No seu estudo com 161 pequenos fabricantes, "a postura estratégica empreendedora" foi medida utilizando uma escala que classificou as empresas como empreendedoras se estas fossem inovadoras, assumissem riscos e fossem proactivas. O modelo de Hornsby et al. (1993) sobre os determinantes do "comportamento de liderança de novos projetos" apresenta similaridades ao modelo proposto por Burgelman (1983), modelo este que se foca no fenómeno intraempreendedor traduzindo em novos projectos. O modelo de Hornsby et al. (1993), no entanto, é o de menor amplitude pois procura explicar aquilo que leva as pessoas a agir de forma intraempreendedora. Este único foco sobre o indivíduo (ainda que dentro de um contexto mais vasto organizacional) distingue claramente o modelo de Hornsby et al. (1993) dos restantes modelos que se focam no intraempreendedorismo tido enquanto estratégia identificável.

Kuratko et al. (2004; 2005) procuraram replicar o modelo de Hornsby et al. (1993), estabelecendo algumas alterações ampliando-o e fornecendo bases teóricas adicionais sobre a importância da perceção das relações implementadas/outputs ao nível organizacional e individual para sustentar as atividades de empreendedorismo corporativo. Contudo este modelo não chegou a ser testado empiricamente.

Zhara e Covin (1995) realizaram um estudo cujo objetivo seria examinar o impacto longitudinal do empreendedorismo corporativo no índice de desempenho financeiro composto por indicadores de crescimento e rentabilidade. Para tal, foram recolhidos dados de três amostras separadas de 108 firmas, tendo estes autores identificado uma forte ligação positiva entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho financeiro.

Lumpkin e Dess (1996), conceberam um modelo sobre a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa. Neste modelo, incluíram as dimensões sugeridas por Miller, que complementaram com outras duas dimensões para caracterizar o constructo da orientação empreendedora. Consideraram a agressividade competitiva, captando a ideia de Miller de “bater concorrentes ao soco” como sendo outra dimensão, que se refere ao tipo de intensidade e postura que muitas vezes é necessária para competir com possíveis adversários. Outra componente-chave da orientação empreendedora reside na tendência para a ação independente e autónoma. Esta foi a conclusão de Burgelman (1983: 241), que mostrou que, no caso do *internal corporate venturing*, "o motor do empreendedorismo corporativo consiste na iniciativa estratégica e autónoma dos indivíduos ao nível das operações da organização."

Antoncic e Hisrich (2001), efetuaram um estudo sobre preditores e consequências do intraempreendedorismo tomando por base dois modelos ilustrativos dessa relação em dois países (EUA e Eslovénia). Os resultados deste estudo apoiam a noção de que o intraempreendedorismo é um importante preditor de crescimento das empresas em termos de crescimento absoluto (crescimento do número de empregados e nas vendas totais) e de crescimento relativo (crescimento de quota de mercado).

A literatura sobre intraempreendedorismo tem identificado alguns conjuntos principais de antecedentes deste fenómeno, uns referentes ao ambiente externo da empresa, e outros relacionados com as características organizacionais (Antoncic & Hisrich, 2001) e individuais (e.g. Hornsby et al., 1993).

O ambiente externo tem sido considerado como um determinante da atividade empreendedora ao nível organizacional (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991). Vários autores têm construído modelos de contingência para explicar e prever o intraempreendedorismo, e os seus resultados incluem, além das variáveis internas, um conjunto de variáveis relativas ao ambiente externo (Zahra, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001, 2004). Algumas características ambientais (dinamismo, oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria e da procura por novos produtos) são vistas como favoráveis ao intraempreendedorismo, ao passo que outras (mudança desfavorável e rivalidade competitiva) são consideradas desfavoráveis ou hostis.

Relativamente aos fatores internos organizacionais, vários investigadores têm-se debruçado sobre algumas das principais variáveis que podem afectar o exercício do intraempreendedorismo, incluindo fatores organizacionais internos, tais como: os sistemas de incentivo e controlo da empresa (Sathe, 1985), a cultura (Kanter, 1985; Hisrich & Peters, 1986), a estrutura organizacional (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996); o apoio da gestão de topo (Stevenson & Jarillo, 1990; Hornsby et al., 1993). Individualmente e em conjunto, acredita-se que esses fatores constituem importantes antecedentes de esforços para o intraempreendedorismo pois influenciam o ambiente interno, o qual determina o interesse e o apoio de iniciativas empreendedoras dentro de uma organização.

Entre os vários modelos conceptuais de intraempreendedorismo que incorporam as variáveis antecedentes e consequentes associadas a este fenómeno poucos estudos foram conduzidos tendo por base analisar os antecedentes individuais (nível individual) que fomentam a atividade intraempreendedora, tendo muitos deles sido até inconclusivos (Holt et al., 2007).

Zhao e Seibert (2006) acumularam resultados através de 23 estudos, encontrando diferenças significativas entre os empreendedores e gestores em quatro dimensões de personalidade. Da intuição e evidência pontual acredita-se que, numa configuração organizacional as características individuais possuem algum impacto sobre a propensão de cada pessoa a agir de forma empreendedora.

Pelo exposto julgamos procedente propor um modelo hipotético que reúna estes resultados e que tome por enfoque principal as variáveis individuais de natureza disposicional ou estrutural como preditores da orientação empreendedora, testando o efeito moderador dos fatores internos organizacionais .

III. Hipóteses / Modelo de Análise

3.1 Características Individuais

O comportamento dos indivíduos tende a ser influenciado por fatores pessoais e ambientais (Bandura, 1999). Desta forma o principal objeto deste estudo tem o seu foco ao nível individual, de forma a aprofundar a perceção de intraempreendedorismo, ou seja, qual ou quais os indivíduos que têm a predisposição para se tornar num individuo intraempreendedor, uma vez que muitos dos estudos realizados neste âmbito contém algumas lacunas e demonstraram ser pouco claros (Holt et al., 2007).

Alguns dos autores que procuraram estudar o papel das características individuais no domínio do empreendedorismo centraram-se não apenas nas diferenças entre os empresários e os gestores de negócios bem-sucedidos, mas também nas diferenças entre estes mesmos empresários e as da população em geral (Hornsby et al., 1993).

Num estudo conduzido por Shaver e Scott (1991) os autores concluíram que existiam algumas características psicológicas capazes de identificar os empreendedores, tais como o locus de controlo, a tomada de riscos, a propensão e a motivação para a realização. Da mesma forma, Hornsby et al. (1993) identificaram a propensão para a tomada de riscos, o desejo de autonomia, a necessidade de realização, a orientação para objetivos, e o locus de controlo interno como características individuais associadas ao empreendedorismo. Mais recentemente algumas pesquisas incluem a personalidade proactiva como uma característica individual que propícia o empreendedorismo.

No presente estudo, a análise das variáveis de nível individual efetuada, tem por base a análise documental de De Jong et al. (2011), bem como o contributo de Crant (1996). Estas variáveis abrangem a personalidade proactiva, o nível de escolaridade, a antiguidade e o sexo, estas três últimas comportando-se igualmente como variáveis demográficas.

3.1.2 Personalidade Proactiva

O comportamento proactivo e a iniciativa têm vindo a tornar-se determinantes críticos de sucesso organizacional resultante do dinamismo e descentralização do trabalho (Crant,

2000). A supervisão tem vindo a ser minimizada como consequência das novas formas de gestão introduzidas nas organizações, fazendo com que as empresas dependam cada vez mais da iniciativa pessoal dos funcionários para identificar e resolver problemas (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997, *cit in* Crant, 2000).

Vários autores têm adotado diferentes abordagens de modo a identificar os antecedentes e as consequências do comportamento proactivo, através de diversas pesquisas literárias aparentemente desconectadas (Crant, 2000), tais como: o potencial e o desempenho eficaz do trabalho (e.g., Crant, 1995); a liderança (e.g., Crant & Bateman, 2000); o empreendedorismo (e.g., Crant, 1996) ou o feedback (e.g., Ashford & Cummings, 1985).

O comportamento proactivo tem sido definido e medido de maneiras distintas, procurando captar a essência de diversas abordagens, na medida em que não existe ainda um consenso sobre a forma como medir este constructo. Crant (2000), define comportamento proactivo como “tomar iniciativa em melhorar as circunstâncias atuais ou a criação de novas; o que implica desafiar o *status quo* em vez de passivamente os indivíduos se adaptarem às condições atuais” (p.436). As pessoas proactivas tendencialmente procuram de uma forma ativa oportunidades com vista de melhorar; e não esperam, de forma passiva, por essas mesmas oportunidades para chegar a elas (Crant, 2000).

Segundo Bateman e Crant (1993) os indivíduos proactivos concebem ativamente, enquanto pessoas menos proactivas possuem uma abordagem mais reativa em relação aos seus empregos. Ashford e colaboradores, numa pesquisa realizada sobre procura de feedback proactivo (e.g., Ashford & Cummings, 1983, 1985) concluíram que muitas pessoas simplesmente não são recetoras passivas de informação no local de trabalho. Pelo contrário, elas procuram ativamente essa informação. Apesar do foco em comportamentos ativos ao invés de passivos no local de trabalho, não existe um acordo uniforme sobre a forma de melhor conceituar e medir a proatividade no trabalho (Bateman & Crant, 1993).

Um dos antecedentes chave do comportamento proactivo é a personalidade proactiva (Crant, 2000). A qual se considera uma predisposição constante para tomar iniciativa pessoal numa ampla variedade de atividades e situações (Seibert et al., 2001). Segundo Bateman & Crant (1993), o protótipo de personalidade proactiva tem sido caracterizado como alguém que não se encontra limitado pelas forças situacionais efetuando ele mesmo a mudança ambiental (Bateman & Crant, 1993).

Vários estudos e evidências empíricas têm demonstrado que a personalidade proactiva é um constructo unidimensional que se encontra positivamente relacionado com uma série de importantes resultados individuais e organizacionais, incluindo o desempenho do trabalho

(Crant, 1995), a eficácia da liderança (Bateman & Crant, 1993; Crant & Bateman, 2000), a participação em iniciativas organizacionais (Parker, 1998), o desempenho da equipa de trabalho (Kirkman & Rosen, 1999). A personalidade proactiva relaciona-se ainda positivamente com a inovação individual, tomada de posse, voz e prevenção de problemas (Parker & Collins, 2010). Além disso, foram também encontradas relações entre a personalidade proactiva e os comportamentos empreendedores de empresários, incluindo a postura empreendedora e o começo de um novo negócio (Becherer e Maurer, 1999). A personalidade proativa foi encontrada para se relacionar positivamente com a inovação, tomada de controlo, voz, prevenção de problemas (Parker & Collins, 2010). Espera-se portanto, que a personalidade proativa se relacione positivamente com o comportamento intraempreendedor (De Jong et al 2011).

Crant (2000) propôs um modelo integrativo na tentativa de auxiliar os investigadores com interesse nesta matéria sobre vários comportamentos proactivos, de modo a identificar os vários tipos de variáveis que têm sido estudadas. Este modelo pretende demonstrar que os comportamentos proactivos podem ser caracterizados de diferentes formas e estudados tendo em conta um vasto conjunto de literaturas.

Numa revisão de literatura sobre o empreendedorismo, foram identificados por Gartner (1990) oito temas que caracterizam as grandes questões do empreendedorismo. Um desses temas salienta o empreendedor como sendo um indivíduo, destacando igualmente a noção de que o empreendedorismo envolve indivíduos cujas características de personalidade e aptidões são únicas. Assim, dentro deste domínio da investigação, foram consistentemente encontrados cinco atributos que covariam com o empreendedorismo: a necessidade de realização, o locus de controlo, a propensão para a tomada de riscos, a tolerância para a ambiguidade, e o comportamento Tipo-A (Brockhaus 1982; Brockhaus e Horwitz 1986; Furnham 1992, *cit in*, Crant, 1996).

Zhao e Seibert (2006) encontraram diferenças significativas entre os empreendedores e gestores em quatro dimensões de personalidade assim indiciando que numa configuração organizacional as características individuais possuem algum impacto sobre a propensão de cada pessoa a agir de forma empreendedora. No entanto Holt et al. (2007) realizaram uma pesquisa, em que um dos objetivos consistia em analisar a relação entre a personalidade e o comportamento empreendedor utilizando o modelo dos cinco fatores de personalidade (Big Five - extroversão, amabilidade, abertura, conscienciosidade, e neuroticismo). Os traços, porém, não apresentaram associações estatisticamente significativas com o comportamento empreendedor (.03, $p > .05$).

Estas divergências podem decorrer de elementos já há muito referenciados na literatura. Por exemplo, Chell, Haworth e Brearley 1991 (*cit in* Crant, 1996) tinham sugerido que a discordância no significado de “empreendedorismo” tem impedido o progresso de várias pesquisas. Já Gartner 1988 (*cit in* Crant, 1996) tinha sugerido que a inclusão dos traços isoladamente não basta para bem compreender o seu papel. Do mesmo modo, já Shaver e Scott (1991) tinham identificado fragilidades metodológicas de muitas pesquisas sobre traços empreendedores, defendendo necessidade de maior coerência entre constructo e operacionalização.

Talvez como resultado destes *caveats*, recentemente pouca pesquisa foi publicada de forma a analisar a relação entre os traços de personalidade e o empreendedorismo.

Tem sido dedicada uma considerável atenção à criação de modelos ambiciosos de vários processos empreendedores, como o início de “new venture” (Herron & Sapienza 1992), potencial empreendedor (Krueger & Brazeal 1994), e motivação empreendedora (Naffziger, Hornsby & Kuratko 1994). Estes quadros conceptuais têm melhorado significativamente a precisão da teoria em torno do processo de empreendedorismo. No entanto, a sentença de morte para o estudo da personalidade e do empreendedorismo pode ter soado prematuramente (Crant, 1996).

Todos os gestores são encorajados a “serem pró-ativos”, e as empresas são solicitadas a criar o seu futuro de forma igualmente proactiva (Batman & Crant, 1999). Robert Kelley (1998) salienta a iniciativa e outros comportamentos pró-ativos como as chaves que distinguem desempenhos brilhantes dos de nível médio.

Batman e Crant (1999) realizaram estudos empíricos, com diversas amostras (banqueiros, vendedores profissionais e estudantes de MBA) medindo o comportamento proactivo e relacionando-o com várias medidas, tais como, realização, liderança, desempenho e resultados de carreira. Os resultados dos seus estudos indicam que o potencial de comportamento proactivo pode ter consequências comprovadamente positivas para as pessoas e organizações similares. Estes dois autores consideram que para ser proactivo é necessário realizar mudanças, numa determinada direcção, para melhor. Ser proactivo é tomar a iniciativa no aperfeiçoamento do negócio. Contrariamente, um comportamento que não é proactivo inclui apoiar-se, deixando que sejam os outros a fazer as coisas acontecerem esperando, passivamente, que a mudança imposta “funcione bem.”

H1: A personalidade proactiva está associada positivamente à orientação intraempreendedora.

3.2 Fatores Internos Organizacionais

O impacto das atividades empreendedoras sobre o benéfico desempenho das empresas tem motivado investigação relativamente aos fatores organizacionais que podem promover (impossibilitar) as atividades intraempreendedoras (Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995).

Os fatores organizacionais referem-se a estratégias de facilitação empregues para implementar o intraempreendedorismo, por outras palavras, a forma como o intraempreendedorismo é implementado e difundido através da organização (Holt et al., 2007).

Estes fatores, tanto individualmente e/ ou em conjunto consideram-se importantes antecedentes de esforços de empreendedorismo corporativo, na medida em que afetam o ambiente interno, que determina o interesse e o apoio a iniciativas empreendedoras dentro de uma empresa estabelecida. Burgelman (1983) mostra que os fatores organizacionais internos podem influenciar os tipos de atividades de empreendedorismo corporativo que uma empresa prossegue.

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram um estudo exploratório no qual analisaram cinco constructos para caracterizar e descrever as práticas internas de promoção, incentivo e apoio ao empreendedorismo corporativo. Estes autores desenvolveram uma escala multidimensional constituída por cinco fatores de modo a sumariar as subdimensões do conceito de intraempreendedorismo nas organizações: o apoio da gestão; as recompensas oferecidas e os recursos disponíveis para projetos empreendedores; a estrutura organizacional flexível e com poucos níveis hierárquicos; a autonomia para assumir riscos; e o tempo disponível. Nas conclusões deste estudo, reduziram para três as dimensões que melhor caracterizavam os antecedentes do comportamento empreendedor da gestão: apoio da gestão, a estrutura organizacional e a disponibilidade de recursos e recompensas, merecendo especial destaque por serem mais relevantes. Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) replicaram o estudo anterior, incluindo a descrição do trabalho e a disponibilidade de tempo como dois fatores adicionais apresentando-se como determinantes do comportamento empreendedor. Esta linha de pesquisa não só fez uma contribuição teórica, mas permitiu também uma contribuição metodológica através da introdução de instrumentos que se tornaram o precursor do CEAI.

Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), desenvolveram um estudo com o intuito de avaliar as propriedades de medida de uma escala que medisse os fatores internos chave organizacionais

que influenciam a gestão de nível médio a iniciar e promover atividades intraempreendedoras. O resultado das suas análises sugeriu cinco principais fatores como antecedentes das ações empreendedoras dos gestores, sendo estes: o apoio da gestão, ou seja, a disponibilidade por parte da chefia em facilitar e promover o comportamento empreendedor. Este apoio pode assumir variadas formas, incluindo a defesa de ideias inovadoras, a disponibilização de recursos de que as pessoas necessitam para iniciarem tais atividades e ainda a institucionalização da atividade empreendedora no sistema e processos da empresa (Hornsby et al, 2002). A autonomia no trabalho, entenda-se como sendo o compromisso da chefia em tolerar o fracasso, proporcionar a tomada de decisão e a liberdade de supervisão excessiva. As recompensas, consistem no desenvolvimento e utilização de sistemas de recompensa com base no desempenho, no destaque das realizações significativas, e incentivo pela procura de trabalho desafiante. Muitos defendem que um sistema de recompensas eficaz que estimule a atividade empreendedora deve considerar os objetivos, o feedback, deve procurar enfatizar a responsabilidade individual e resultados com base nos incentivos (Hornsby et al.,2013). A apropriada utilização das recompensas pode também elevar a vontade da chefia intermédia para assumir riscos associados à atividade empreendedora (Hornsby et al., 2002). O tempo disponível, apresenta-se como sendo a avaliação da carga horária de trabalho para garantir que os indivíduos têm o tempo necessário para prosseguir inovações e que os seus empregos estão estruturados de forma a apoiar os esforços para alcançar os objetivos organizacionais de curto e longo prazo. Por último, os limites organizacionais constituem explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional e desenvolvimento de mecanismos de avaliação, seleção, e utilizando inovações (Hornsby, Kuratko, Holt, & Wales 2013). Acredita-se que estes fatores individualmente e em conjunto, constituem importantes antecedentes do intraempreendedorismo porque afetam o ambiente interno, o que vai determinar o interesse e o apoio das iniciativas empreendedoras no seio de empresas estabelecidas (Hornsby et al., 2013).

Mais recentemente, Hornsby et al., (2013), num estudo efetuado com o intuito de avaliar o conteúdo, o constructo e a validade convergente do CEAI, concluíram que um dos fatores, os limites organizacionais, teria pouca relevância, reduzindo assim a quatro fatores : apoio da gestão, recompensas, tempo disponível e autonomia do trabalho.

A maioria dos estudos têm utilizado os fatores organizacionais como preditores do intraempreendedorismo (i.e: Hornsby et al., 1993; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005; Holt et al., 2007). Neste estudo, procurámos analisar se os fatores internos organizacionais exercem um efeito moderador positivo na relação entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora, ou seja, se reforçam ou atenuam a mesma.

Segundo Little et al., (2007), a moderação é a alteração de uma relação em função de uma influência moderada. Quando a influência moderada é medida de um modo contínuo, esta influência é geralmente modelada pela criação de uma nova variável que é o produto da variável que está a ser moderada (X) e a variável que está a moderar (W).

Neste estudo, a variável fatores internos organizacionais, surge como uma variável de contexto, o papel mais correto de uma variável de contexto é precisamente o de moderadora quando o enfoque é colocado no indivíduo. Ou seja, o contexto deve ser visto como facilitador ou obstaculizador do que quer que esteja a ser estudado nos indivíduos. É da interação de ambos que nasce a moderação.

H2: Os fatores organizacionais facilitadores exercem um efeito moderador positivo na relação entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora.

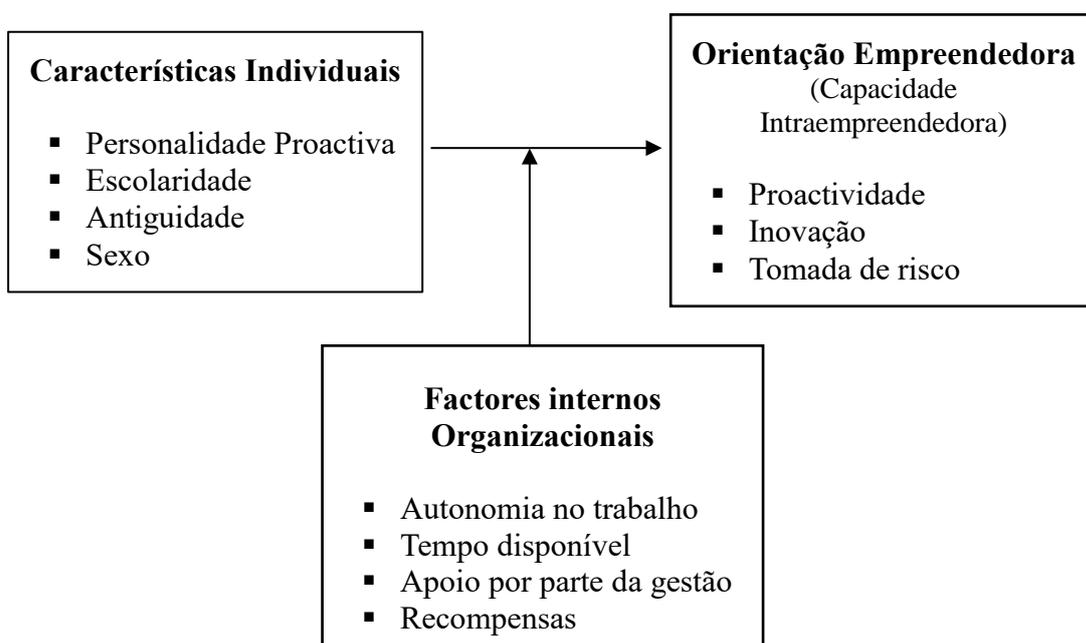
H2a: Quanto maior o apoio da chefia, mais forte a relação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora.

H2b: Quanto maior a autonomia, mais forte a relação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora.

H2c: Quanto maior a recompensa, mais forte a relação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora.

H2d: Quanto maior o tempo disponível, mais forte a relação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora.

Figura 1 – Modelo de Análise



IV. MÉTODO

4.1 Amostra

Dos 102 inquéritos respondidos, foram excluídos 2 por invariância na resposta e assim a amostra quedou-se por 100 indivíduos empregados, provenientes de várias organizações e cujo convite à participação foi dirigido por *email* com um link de acesso ao questionário eletrónico construído com base no *software* qualtrics. O método de amostragem é não aleatório, de conveniência e por via de bola de neve.

A maioria dos respondentes declarou ter até 34 anos de idade (69.7%), com antiguidade na organização até 5 anos (60.7%) sendo a maior parte (56.2%) do sexo feminino e possuidores de grau de ensino superior (77%). É portanto, uma amostra tendencialmente mais jovem e qualificada.

A amostra é sobretudo composta por indivíduos provenientes de PME's (74%), assim evitando enviesamentos decorrentes de recolha de dados conduzida apenas em grandes empresas, afinal menos características do mercado do que as PME's. As organizações a que pertenciam os respondentes operam no mercado português em média há 25.6 anos (dp=32.2) variando entre muito recentes (menos de um ano) e duradouras (200 anos).

No geral, pese embora a natureza não estratificada na amostra, consideramos feliz a prevalência de um perfil de respondentes mais jovens e qualificados, que corresponde grosso modo à faixa populacional onde se observa maior atividade empreendedora nos países com economia orientada para a inovação, como parece posicionar-se Portugal conforme reporta um estudo comparado da evolução do empreendedorismo numa década (GEM, 2010).

4.2 Estratégia de análise de dados

A análise de dados enceta com o teste da qualidade psicométrica das medidas usadas recorrendo para o efeito à análise fatorial (para a validade de constructo) e à análise de consistência interna (para a fiabilidade das escalas). A análise fatorial será considerada válida sempre que as seguintes condições se verifiquem cumulativamente: a) KMO superior a .500,

b) teste de esfericidade de Bartlett com p significativo para .05, c) comunalidades superiores a .500 para todos os itens, e d) correspondência qualitativa dos itens aos fatores encontrados (validade facial). As escalas são consideradas fiáveis sempre que o alfa de Cronbach atingir pelo menos o valor de 0.70 sendo porém admissível quando a população não está estudada, considerar valores superiores a 0.60.

Uma vez concluída a análise psicométrica procedemos aos testes de hipóteses recorrendo a análise de regressão múltipla, quer para associações diretas quer para os testes de moderação que o modelo prevê. Considerando a dimensão da amostra e o número de itens implicados no modelo moderado completo optámos por utilizar algoritmos PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modelling) para proceder às análises (Hair et al., 2011). Considerando os resultados em U invertido de De Jong et al. (2011) optámos por admitir que a natureza das interações hipotetizadas possa seguir um padrão não linear pelo que escolhemos para a análise empírica o software WarpPLS (Kock, 2015). De acordo com Pearl (2009) considera-se um modelo válido sempre que as seguintes condições se encontrem observadas: a) CR (composite reliability) acima de 0.70, b) AVE (variância média explicada) acima de 50%; c) Fatores de multicolinearidade (FVIF, AVIF, AFVIF) abaixo de 5; d) APC (coeficientes médios - significativos para $p < .05$) e Rácio de paradoxos de Simpson (SPR) acima de 0.7.

A validade discriminante é avaliada pelo critério de Fornell-Larcker esperando que a raiz quadrada das AVE de cada constructo superem todas as correlações bivariadas que esse constructo possa apresentar com um outro qualquer. A dimensão dos coeficientes é avaliada por via dos f^2 de Cohen e o poder explicativo global do modelo por via do GoF de Tennenhaus.

4.3 Medidas

Dados sociodemográficos – Os dados sociodemográficos recolhidos cumpriram o propósito de caracterizar a amostra bem como controlar potenciais efeitos daí decorrentes e assim foram levantados dados sobre as habilitações escolares (1 = "Ensino Básico - até 9 anos de escolaridade"; 2 = "Ensino Secundário - até 12 anos de escolaridade completos" e 3 = "Licenciatura / Mestrado"), idade (1 = "até 25 anos", 2 = "25-34 anos", 3 = "35-44 anos", 4 = "45-54 anos", 5 = "55-64 anos" e 6 = "65 ou mais"), antiguidade (1 = "Menos de 1 ano", 2 = "2

a 5 anos", 3 = "6 a 10 anos", 4 = "11 a 20 anos" e 5 = "Há mais de 20 anos") e sexo (1=Feminino e 2=Masculino).

Factores Internos Organizacionais (CEAI) - A análise fatorial de componentes principais do CEAI (Hornsby et al, 2013) compreendeu os 15 itens iniciais relativamente aos quais o respondente era convidado a indicar numa escala de Likert de 5 pontos o seu grau de concordância (1=Discordo totalmente, a 5=Concordo totalmente). Estes itens operacionalizavam quatro componentes, a saber: AC (4 itens, e.g. “As pessoas são encorajadas a apresentarem novas ideias mas com riscos calculados”), Autonomia (4 itens, e.g. “Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões”), Rec (3 itens, e.g. “As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho”) e Tempo (4 itens, e.g. “Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas”).

Usando um critério teórico-empírico para definição *a priori* de 4 componentes a extrair, a análise fatorial de componentes principais evidenciou um item problemático por insuficiente comunalidade (temp 3) que, removido, permitiu encontrar uma solução tetrafatorial válida ($KMO=.784$, $.646 < MSAs < .884$, Bartlett $X^2=754.724$, 91, $p < .001$) que explica 72.5% da variância total após rotação varimax. Todas as componentes extraídas contêm itens de acordo com o esperado teoricamente e apresentam elevada consistência interna (alfa de Cronbach $> .70$) com exceção da componente “Tempo” (precisamente a que careceu de supressão de um item original) que apresenta medíocre consistência interna (embora acima do ponto mínimo de aceitação conforme proposto por Brown, 2006 para medidas pouco testadas na população em apreço).

Tabela 1 - Teste de consistência geral dos dados - KMO e Teste de Bartlett

Testes KMO e Bartlett		
Medida de Adequação de Keiser – Meyer		.784
	Aprox. Qui-Quadrado	754.724
	Graus de Liberdade	91
	(gl)	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Significância	.000

Tabela 2 - Análise fatorial – Tabela de Comunalidades

	Inicial	Extração
AC1	1.000	.560
AC2	1.000	.781
AC3	1.000	.661
AC4	1.000	.753
Aut1	1.000	.717
Aut2	1.000	.824
Aut3	1.000	.757
Aut4	1.000	.782
Rec1	1.000	.718
Rec2	1.000	.840
Rec3	1.000	.784
Temp1	1.000	.744
Temp2	1.000	.672
Temp4	1.000	.561

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

Tabela 3 - Variância Total Explicada

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas extraídas dos cargas quadráticas		
	Total	%	%	Total	%	%
	Variância acumulada			Variância acumulada		
1	5.316	37.970	37.970	5.316	37.970	37.970
2	2.400	17.141	55.111	2.400	17.141	55.111
3	1.493	10.663	65.773	1.493	10.663	65.773
4	.947	6.763	72.537	.947	6.763	72.537
5	.737	5.261	77.798			
6	.660	4.711	82.509			
7	.518	3.699	86.208			
8	.440	3.140	89.348			
9	.414	2.957	92.305			
10	.310	2.214	94.520			
11	.237	1.691	96.211			
12	.227	1.621	97.832			
13	.170	1.215	99.047			
14	.133	.953	100.000			

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

A solução fatorial rodada é a seguinte:

Tabela 4 - Tabela da Matriz Rodada de Componentes

	Componentes			
	1	2	3	4
Aut2	.905	.065	-.022	.013
Aut4	.852	.050	.176	.151
Aut3	.848	.060	.162	.082
Aut1	.792	.168	.176	.172
AC2	-.003	.862	.189	.052
AC4	.155	.781	.338	.068
AC3	.183	.765	.156	.138
AC1	.041	.739	.107	.009
Rec2	.103	.236	.871	.124
Rec3	.096	.402	.763	.177
Rec1	.311	.193	.722	.252
Temp1	.173	-.106	.226	.807
Temp2	-.027	.147	.123	.797
Temp4	.389	.225	.088	.593
Alfa de Cronbach	.896	.837	.842	.674

Método de extração: Análise de Componentes Principais.
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser
a. Rotação convergiu em 5 iterações.

Os valores de qualidade psicométrica permitiram identificar uma solução correspondente à originalmente proposta pelos autores do CEAI pese embora a última dimensão (tempo) apresentar medíocre consistência interna mesmo após remoção de um item com insuficiente comunalidade.

Personalidade Proactiva - Utilizando a versão reduzida de 6 itens (a única que teve bons resultados de validade de constructo no estudo de Claes et al, 2005) encontrámos problemas de comunalidade em dois itens (i.e. “Se vejo algo que não gosto, corrijo”, e “Eu gosto de defender as minhas ideias, mesmo se tiver a oposição de outros”) tendo a solução unifatorial válida emergido com os restantes 4 itens ($KMO=0.674$, $.639 < MSAs < .744$, Bartlett $X^2=102.524$, 6, $p < .001$) que explica 57.1% da variância total.

Tabela 5 - Teste de consistência geral dos dados - KMO e Teste de Bartlett

Testes KMO e Bartlett		
Medida de Adequação de Keiser – Meyer		.674
	Aprox. Qui-Quadrado	102.524
	Graus de Liberdade (gl)	6
Teste de Esfericidade de Bartlett	Significância	.000

Tabela 6 - Análise Fatorial – Tabela de Comunalidades

	Inicial	Extração
PProact7a	1.000	.502
PProact9a	1.000	.685
PProact8a	1.000	.505
PProact5a	1.000	.593

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 7 – Variância Total Explicada

Componentes	Autovalores Iniciais			Somadas extraídas dos cargas quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
	1	2.286	57.140	57.140	2.286	57.140
2	.842	21.048	78.188			
3	.536	13.411	91.599			
4	.336	8.401	100.000			

Método de Extração: Análise de Componentes principais

A solução unifatorial encontrada é a seguinte:

Tabela 8 - Matriz de Componentes Principais

	Componente
	1
PProact9a	.828

PProact5a	.770
PProact8a	.711
PProact7a	.708
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>.747</u>

Método de Extração de Componentes: Análise de Componentes Principais
a.1 componente extraído

Orientação empreendedora - A escala de 9 itens de Covin & Miller (2014) que mede a orientação individual empreendedora, compreende três factores (Inovação, Proatividade e Tomada de risco) cada um medido por intermédio de 3 itens, com uma escala de 7 pontos tomando nos extremos posicionamentos antagónicos ilustrativos de cada factor. E.g. para a inovação o ponto 1 exprime uma âncora “Uma forte ênfase na comercialização de produtos ou serviços convencionais” e o ponto 7 “Uma forte ênfase em desenvolvimento e pesquisa, liderança tecnológica e inovações”. A análise fatorial de componentes principais evidenciou uma solução fatorial válida ($KMO=.916$, $.892 < MSA < .941$, Teste de esfericidade de Bartlett $X^2=585.846$, 36 g.l., $p < .001$) e que explica 66.3% da variância total. Isto replica os resultados encontrados por Covin & Slevin (1989) com os 9 itens refletidos da escala precursora de Ari Ginsberg em que se apresentam de tal forma correlacionados entre si que os possíveis fatores fundem-se num único.

Tabela 9 - Teste de Consistência Geral dos Dados - Teste KMO e Teste de Bartlett

Testes KMO e Bartlett		
Medida de Adequação de Keiser – Meyer		.916
	Aprox. Qui-Quadrado	585.846
	Graus de Liberdade (gl)	36
Teste de Esfericidade de Bartlett	Significância	.000

Tabela 10 - Variância Total Explicada

Componentes	Autovalores Iniciais			Somadas extraídas das cargas quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa

1	5.966	66.287	66.287	5.966	66.287	66.287
2	.684	7.595	73.882			
3	.592	6.573	80.455			
4	.555	6.167	86.622			
5	.314	3.494	90.116			
6	.282	3.129	93.246			
7	.249	2.770	96.016			
8	.187	2.080	98.096			
9	.171	1.904	100.000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 11 - Matriz de Componentes Principais

	Componentes
	1
OE_Pro2	.863
OE_Risc2	.857
OE_Inov3	.841
OE_Risc3	.823
OE_Risc1	.817
OE_Pro1	.815
OE_Inov2	.794
OE_Inov1	.764
OE_Pro3	.745
Alfa Cronbach	.935

Método de Extração: Análise de Componentes Principais
a. 1 componente extraído

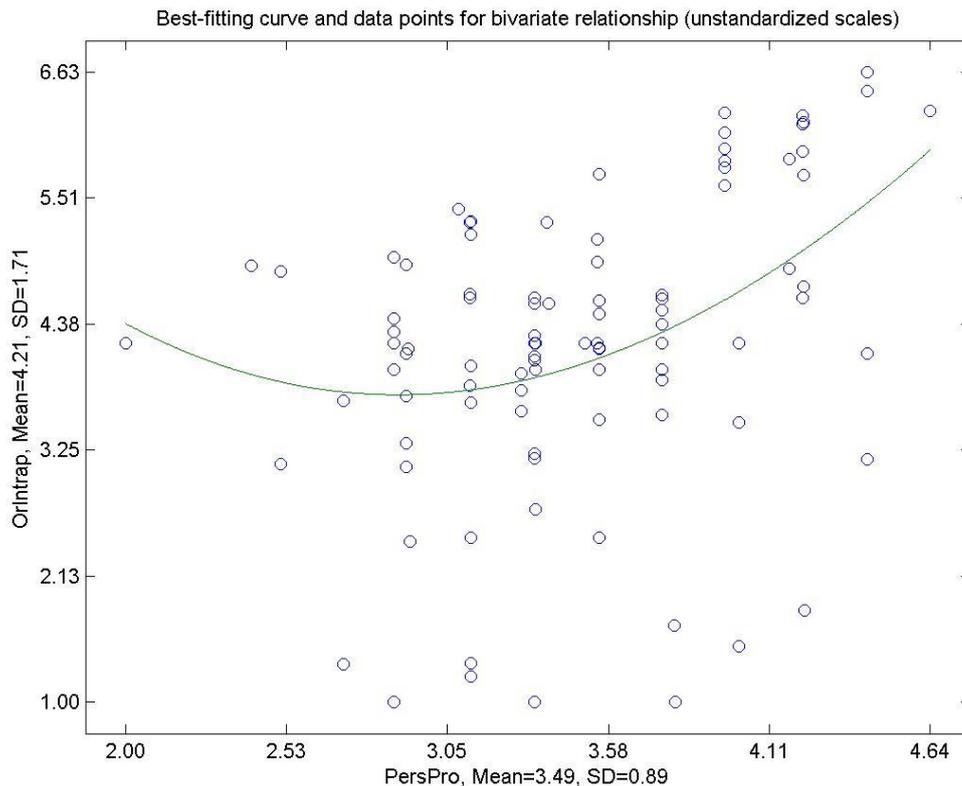
V. RESULTADOS

Os resultados são apresentados tomando por objetivo primeiro demonstrar a validade dos modelos gerados no PLS-SEM para que assim possam os indicadores relevantes serem usados para decidir sobre as hipóteses previstas no modelo de análise. Previamente procuraremos testar o potencial efeito das variáveis sociodemográficas gerando um modelo prévio com o intuito de conservar no modelo de análise as variáveis que venham a encontrar-se estatisticamente significativas.

O modelo gerado toma por variáveis predictoras a idade, habilitações escolares, antiguidade e sexo dos respondentes e como variável critério a orientação intraempreendedora. O modelo apresenta um ARS de 2.6% mas um valor $p < .198$ não significativo, o que implica que o modelo não explica qualquer variância da orientação intraempreendedora. Concordantemente, o indicador de APC (.083, $p = .099$) evidencia inexistência de associação. Não obstante, o modelo de análise apresentou indicadores de validade aceitáveis ($CR > 1.0$, $AVEs > .663$), sem problemas de multicolinearidade ($FVIF < 1.861$, $AVIF = 1.122$, $AFVIF = 1.382$) nem de paradoxo de Simpson ($SPR = 0.75$) e apresenta um Gof de Tennenhaus pequeno (.157). Tal significa que é interpretável e que essa interpretação rejeita qualquer papel explicativo da orientação intraempreendedora associada a estas variáveis sociodemográficas, pelo que as mesmas não serão previstas nos modelos subsequentes.

A **primeira hipótese** estipula uma relação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora. Os resultados geraram um modelo de análise válido ($CR > .842$, $AVEs > .571$), sem problemas de multicolinearidade ($FVIF = AFVIF = 1.134$) e com um bom indicador de APC (.394, $p = .001$), sem problemas de paradoxo de Simpson ($SPR = 1.000$). Todos os AVE quadráticos apresentam valores superiores a todos os coeficientes de correlação bivariados. O modelo explica 15.5% de variância (ARS, $p < .05$). O Gof de Tennenhaus é moderado (.31) e o coeficiente do modelo é de 0.394 com um $p < .001$ com a relação não linear que a seguir se mostra.

Figura 2 – Curva de Ajustamento



Este resultado corrobora a H1 assim apresentando uma associação positiva entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora, conforme esperado teoricamente.

A **segunda hipótese** previa um efeito moderador dos fatores internos organizacionais, de modo a que efeito direto previsto na primeira hipótese entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora se apresente reforçado quando na presença destes fatores facilitadores do empreendedorismo. Ou seja, que cada uma das quatro dimensões componentes do CEAI exerce um efeito de moderação positiva na relação entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora, assim correspondendo às 4 subhipóteses apresentadas. Os resultados geraram um modelo de análise válido ($CR > .821$, $AVEs > .571$), sem problemas de multicolinearidade ($FVIF < 2.050$, $AVIF = 1.386$, $AFVIF = 1.696$) e com um bom indicador de APC (0.146 , $p = .033$), sem problemas de paradoxo de Simpson ($SPR = 0.8$). Todos os AVE quadráticos apresentam valores superiores a todos os coeficientes de correlação bivariados. O modelo explica 26.3% de variância (ARS, $p < .001$). O Gof de Tennenhaus é grande (.38) e os coeficientes do modelo foram os seguintes.

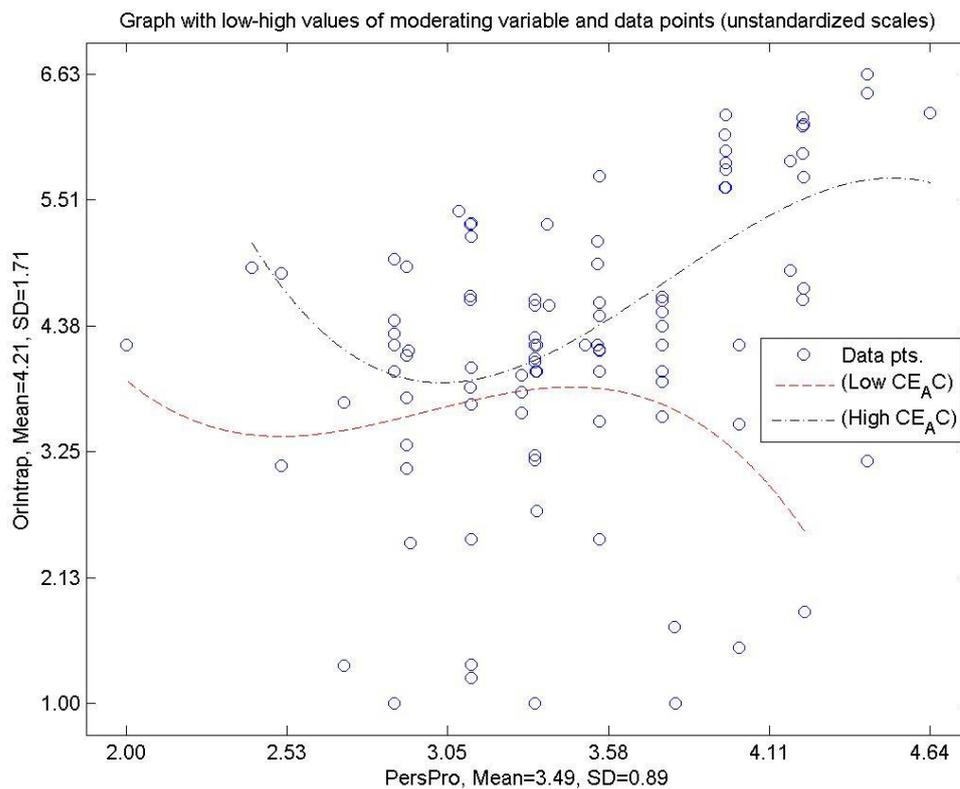
Tabela 12 - Coeficientes de associação

	Personalidade Proativa (PP)	PP* ApoioChefi a	PP* Autonomia	PP* Recompensas	PP* Tempo
Orientação Intraempreendedora	.211*	.276**	.019	-.001	.219*

* p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Os efeitos de moderação significativos ocorreram com um padrão não linear em ambos os casos em que foram observados (Apoio da chefia e Tempo). Os gráficos seguintes ilustram a natureza dessa moderação.

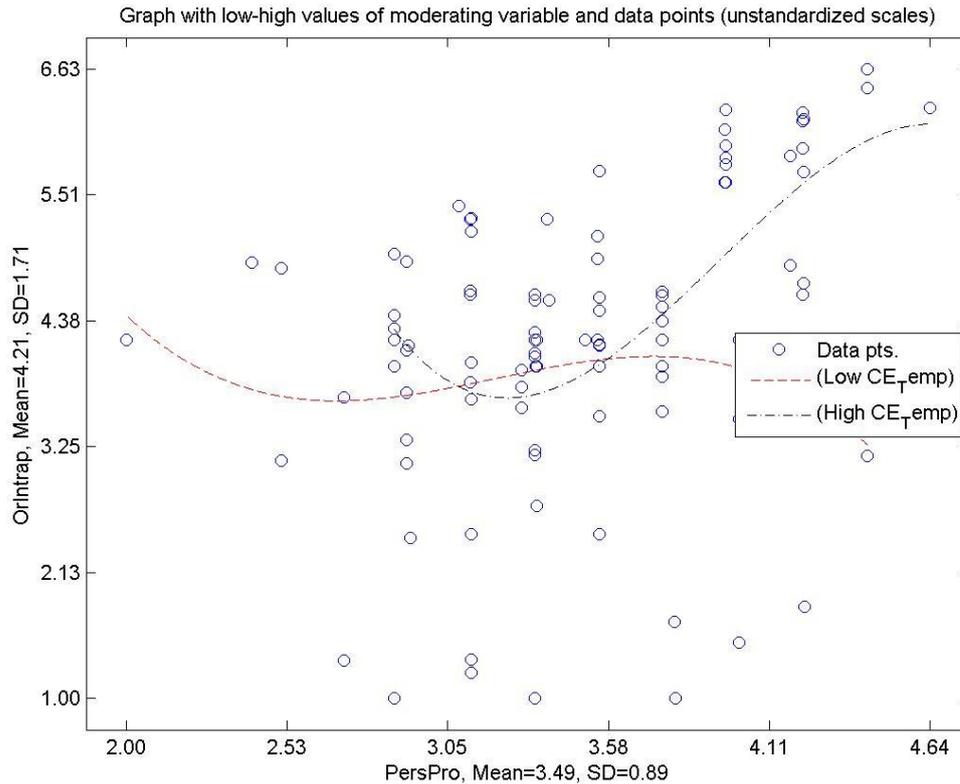
Figura 3 - Curvas de moderação CE



Os resultados para o primeiro efeito de moderação (com o Apoio da Chefia) mostram que para a situação em que os indivíduos contam com o apoio da chefia, a partir do ponto central da escala de personalidade proactiva (3) a orientação intraempreendedora sofre uma elevação pronunciada. Porém, quando a chefia não é vista como apoiante, a personalidade proactiva tende a apresentar uma relação negativa com a orientação intraempreendedora decrescendo

visivelmente a partir do ponto 3.5 da escala de resposta. Ou seja, para indivíduos com fraca personalidade proactiva, a relação é tendencialmente idêntica com a orientação intraempreendedoria mas quando a personalidade proactiva é mais presente, o apoio da chefia é crucial para fomentar uma orientação intraempreendedora forte (apoio da chefia presente) ou pelo contrário fraca (apoio da chefia ausente).

Figura 4 - Curvas de moderação CE



O primeiro efeito de moderação (com o Tempo disponível) mostram que para a situação em que os indivíduos sentem que lhes é dado o tempo necessário, a partir do ponto central da escala de personalidade proactiva (3) a orientação intraempreendedora sofre uma elevação bastante pronunciada. Porém, quando os indivíduos sentem que não lhes é disponibilizado esse tempo, a relação com a orientação intraempreendedora configura um plateau com tendência para decrescer nos indivíduos com personalidade proactiva mais presente (acima do ponto 4). Ou seja, o tempo disponível é crítico se se pretender fomentar a orientação intraempreendedora em indivíduos com personalidade proativa pelo menos moderadamente presente (acima do ponto central da escala).

Estes resultados corroboram as subhipóteses H2.1 e H2.4 assim apoiando parcialmente a hipótese 2 que previa os efeitos de moderação positivos, ou seja, reforçantes do efeito direto previsto.

VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O termo intraempreendedorismo introduzido por Pinchot (1985; 1987) apontava claramente para as intenções individuais dos trabalhadores para prosperarem as organizações. Desde o surgimento do domínio global sobre o empreendedorismo corporativo que a literatura tem sido dominada na sua grande maioria por pesquisas a nível organizacional. O presente estudo pretende desta forma, incluir um cunho inovador, apresentando uma nova medida ao nível individual do intraempreendedorismo. Teve como objetivo principal analisar as características individuais que propiciam a atividade intraempreendedora, isto é se a personalidade proactiva se encontra positivamente relacionada com a orientação empreendedora dentro de uma organização estabelecida. Com este estudo pretendeu-se também verificar o papel moderador das características organizacionais na relação entre a personalidade proactiva e a atividade intraempreendedora.

Os resultados obtidos demonstram que a personalidade proactiva se relaciona positivamente com a orientação intraempreendedora dos indivíduos, corroborando H1(A *personalidade proactiva está associada positivamente à orientação intraempreendedora*), o que está de acordo com investigações anteriormente desenvolvidas (e.g. Becherer & Maurer, 1999; Bateman & Crant, 1993) que demonstram que indivíduos proactivos estariam mais propensos a conduzir as suas empresas a novas oportunidades de negócio, bem como apresentam uma variedade de comportamentos que incentivam e fomentam o empreendedorismo nas empresas, tais como resolução de problemas, defesa de ideias e prospeção estratégica. Os mesmos possuem igualmente a capacidade de assumir a responsabilidade de direcionar as metas de forma a direcionar a sua organização, a fim de influenciar a missão global e a orientação estratégica do negócio (Bateman & Crant 1993).

Embora a maioria dos estudos sobre intraempreendedorismo utilizem os fatores internos organizacionais como variável preditora, neste estudo optámos por atribuir-lhe um carácter de variável moderadora, uma vez que se trata de uma variável de contexto e portanto bastante pertinente atribuir-lhe esse carácter. O termo "moderador" na presente pesquisa refere-se ao papel que variável interpreta para o interesse da pesquisa. De acordo com Stone (1992) um moderador é qualquer variável que cause mudança na relação entre duas outras variáveis. Assim, no seguimento da inferência da existência de uma relação positiva entre a personalidade

proactiva e a orientação intraempreendedora, foi analisado o papel moderador dos fatores internos organizacionais nessa relação, revelando os resultados que existe um efeito moderador. Tal corrobora parcialmente a H2 (*Os factores organizacionais facilitadores exercem um efeito moderador positivo na relação entre a personalidade proactiva e a orientação intraempreendedora*), uma vez que o efeito moderador apenas é significativo para o apoio da chefia e o tempo disponível, sendo a hipótese de investigação rejeitada para a autonomia e as recompensas, já que estas apresentam uma relação inversa e não significativa. Estes resultados podem ser explicados principalmente devido ao número reduzido de participantes que constituem a amostra. E levam-nos a concluir que os indivíduos proactivos cuja orientação intraempreendedora é mais elevada parecem dar mais valor ao facto de sentirem apoio por parte das suas chefias bem como ao tempo disponível que lhes é atribuído para realizar as suas tarefas do que propriamente as recompensas e a autonomia que lhes é concedida.

O estudo presente, como todos, contém um conjunto de limitações que decorreram das opções teóricas e metodológicas. A opção por um modelo moderado com uma amostra relativamente modesta (N=100), não aleatória, importa dificuldades no erro de medida e na extrapolação dos resultados para a população em geral. Por outro lado, o recurso a uma técnica de análise PLS não linear poderá causar estranheza por não ser mainstream (ou seja, não termos optado por técnicas de regressão linear múltipla ou mesmo por equações estruturais). No entanto, a análise dos padrões associativos remetiam para relações curvilíneas e não lineares, pelo que enviesaríamos os resultados se optássemos por técnicas mais convencionais.

Estudos futuros poderão explorar a possibilidade dos comportamentos observados entre as variáveis serem sensíveis à cultura das organizações pois a influência em efeitos de moderação será plausivelmente sensível à importância que é atribuída à variável moderadora no contexto social em que ocorre. Numas organizações poder-se-á observar uma potenciação do efeito, e noutras, precisamente o inverso. Outra linha de desenvolvimento poderá prender-se com a natureza das funções exercidas pois, por exemplo, o grau de qualificação envolvido no exercício da atividades profissional poderá sobrelevar mais ou menos a importância de cada um dos fatores do intraempreendedorismo.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(02), 221-235.
- Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(01), 1-23.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(1), 67-79.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *Handbook of personality: Theory and research*, 154-196.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28.
- Bosma, N. S., & Levie, J. (2010). Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report.

- Bosma, N. S., Stam, F. C., & Wennekers, A. R. M. (2010). Intrapreneurship: An international study.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. 2006. *Confirmatory factor analysis for applied research*. xiii.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-21.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34(3), 42.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.

- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)*.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. *EIM Research Reports. Zoetermeer: EIM, 11*, 13.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McKee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 23*(3), 85-85.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing, 5*(1), 15-28.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal, 11*(5), 5-15.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice, 19*(2), 139-152.
- Heinonen, J., & Korvela, K. (2003, September). How about measuring intrapreneurship. In Conference Proceedings of 33rd EISB (*Entrepreneurship, Innovation and Small Business*). *Conference in Milan, Italy*.
- Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 17*(1), 49-55.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45*(2), 209.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing, 1*(3), 307-322.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(4), 40-54.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 9-9.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 17(2), 29-38.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of business strategy*, 27(1), 10-17.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 21-30.
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing*, 1(1), 47-60.
- Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), 67-87.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

- Kock, N. (2015). WarpPLS 5.0 user manual. *Laredo, TX: ScriptWarp Systems*.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice, 18*, 91-91.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal, 1*(3), 275-291
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 5*(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive, 15*(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal, 11*(5), 49-58.
- Little, T. D., Card, N. A., Bovaird, J. A., Preacher, K. J., & Crandall, C. S. (2007). Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors. *Modeling contextual effects in longitudinal studies, 1*, 207-230.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management, 26*(5), 1055-1085.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation1. *The psychology of entrepreneurship, 237*.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review, 21*(1), 135-172.

- MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. S. (1986). Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, *1*(2), 177-191.
- Mair, J. (2002). Value creation through entrepreneurial activity: A multiple constituency approach.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs?. *Small Business Economics*, *40*(1), 27-39.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, *29*(7), 770-791.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *10*(1), 103-119.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *18*(3), 29-43.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, *26*(1), 19-34.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 835.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*(3), 633-662.
- Pearl, J. (2009). *Causality*. Cambridge university press.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York.
- Pinchot, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research management*, *30*(2), 14-19.

- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small business economics*, 24(3), 205-231.
- Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Frontiers of entrepreneurship research*, 37(2), 636-656.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer Berlin Heidelberg.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-45.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, (11), 17-27
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of business venturing*, 15(5), 469-492.

Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-45.

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259.

ANEXO A – Questionário Qualtrics



Estando a realizar a Dissertação de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE com o objetivo geral de compreender o potencial empreendedor, solicito a sua colaboração e disponibilidade para responder a este inquérito. Demora 5 minutos no máximo. Os dados são anónimos e as respostas individuais serão tratadas de forma confidencial. Por favor não se identifique no questionário. Caso queira colocar alguma pergunta acerca deste estudo académico ou sobre a sua participação, por favor não hesite em contactar-me para o email icqsm@iscte.pt ou o orientador, Prof. Nelson Ramalho (nelson.ramalho@iscte.pt). Agradeço desde já a sua colaboração!

Inês Martins

Irá agora dar início ao questionário. Por favor, responda às questões que lhe são apresentadas da forma mais sincera possível.

1. Quantos colaboradores tem a sua organização?

1-9

10-49

50-249

250-500

Mais de 500

2. Há quantos anos a sua empresa / organização opera no mercado? (se não tiver certeza, indique um valor aproximado)

3. Por favor **considere a organização/empresa onde trabalha** e indique em que medida concorda com as seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A minha empresa apoia muitos projetos pequenos e experimentais, assumindo que alguns deles possam falhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas são encorajadas a apresentarem novas ideias mas com riscos calculados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As chefias encorajam os colaboradores com novas ideias a aligeirarem as regras para facilitar a sua concretização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores que aparecem com novas ideias são incentivados pelas chefias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabe-me sobretudo a mim decidir de que forma é realizado o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto que precise de pedir sempre permissão superior para as minhas decisões no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso o meu desempenho seja distinto, o meu supervisor transmite-me um reconhecimento especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se o meu trabalho é excelente, a minha chefia reporta-o superiormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho apenas a quantidade certa de tempo e de trabalho para realizar todas as tarefas corretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto sempre que estou a trabalhar com tempos muito limitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu e os meus colegas encontramos sempre tempo para pensar na resolução de problemas de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. E até que ponto as seguintes frases o/a caracterizam?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onde quer que eu tenha estado, tenho sido sempre um agente para a mudança construtiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada é mais emocionante do que ver as minhas ideias a transformarem-se em realidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se vejo algo que não gosto, corrijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentemente das probabilidades, se eu acreditar em alguma coisa eu farei com que aconteça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de defender as minhas ideias, mesmo se tiver a oposição de outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou excelente a identificar oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo identificar uma boa oportunidade muito antes dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor indique em que medida concorda ou discorda que as seguintes afirmações se aplicam à sua empresa/organização.

Uma forte ênfase na comercialização de produtos ou serviços convencionais	<input type="radio"/>	Uma forte ênfase em desenvolvimento e pesquisa, liderança tecnológica e inovações						
Nenhuma linha nova de produtos ou serviços	<input type="radio"/>	Muitas linhas novas de produtos ou serviços						
As alterações nas linhas de produtos ou serviços têm sido sobretudo de natureza menor	<input type="radio"/>	As alterações nas linhas de produtos ou serviços em geral têm sido bastante drásticas						

Normalmente reage às ações que os concorrentes iniciaram	<input type="radio"/>	Normalmente inicia ações às quais os concorrentes reagem						
Raramente é a primeira empresa a introduzir novos produtos / serviços, técnicas administrativas, tecnologias, etc	<input type="radio"/>	É frequentemente a primeira empresa a introduzir novos produtos / serviços, técnicas administrativas, tecnologias, etc.						
Normalmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo uma postura de "vivee-deixa-viver"	<input type="radio"/>	Normalmente adota uma postura muito competitiva, de ataque à concorrência						
Uma forte tendência para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e seguras)	<input type="radio"/>	Uma forte tendência para projetos de alto risco (com possibilidades de retornos muito elevados)						
Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente através de um comportamento cauteloso e incremental	<input type="radio"/>	Devido à natureza do ambiente, são necessários atos corajosos, de grande alcance para atingir os objetivos da empresa						
Normalmente adota uma postura cautelosa de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões custosas	<input type="radio"/>	Normalmente adota uma postura ousada e agressiva, a fim de maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades						

6. Apenas para fins estatísticos de descrição da amostra, são necessários alguns dados sociodemográficos.

6.1 Por favor indique a sua idade:

até 25 anos 25-34 anos 35-44 anos 45-54 anos 55-64 anos 65 ou mais

6.2 Indique o seu nível de habilitações literárias mais elevado.

- Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade) (1)
- Ensino Secundário (até 12 anos de escolaridade completos) (2)
- Licenciatura / Mestrado (3)
- Outro. Qual? (4) _____

6.3 Sexo

- Feminino
- Masculino

6.4 Em que setor opera a organização / empresa onde trabalha?

- Atividades científicas, técnicas e de consultoria
- Indústria, construção, energia e água
- Comércio por grosso e a retalho
- Transportes e armazenagem
- Hotelaria, restauração e catering
- Telecomunicações e media
- Atividades administrativas e de serviços de apoio
- Educação
- Saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, recreativas e desportivas
- Agricultura, produção animal, caça e pesca
- Outro. Qual? _____

6.5 Está empregado/a na organização há quanto tempo?

- Menos de 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

Finalmente, se pretender deixar um comentário sobre este estudo use por favor o seguinte espaço.