

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2024-02-16

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Lages, M., Marques, C., Ferreira, J. & Ferreira, F. (2016). Intra-empendedorismo e orientação empreendedora: Um estudo aplicado às organizações de saúde. In Ana Rita Garcia, Sara Brito Filipe (Ed.), *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. (pp. 1-16). Idanha-a-Nova: RVJ Editores.

Further information on publisher's website:

<http://jornadaslusoespanholas.esg.ipcb.pt/xxvi/index.php/pt/>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Lages, M., Marques, C., Ferreira, J. & Ferreira, F. (2016). Intra-empendedorismo e orientação empreendedora: Um estudo aplicado às organizações de saúde. In Ana Rita Garcia, Sara Brito Filipe (Ed.), *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. (pp. 1-16). Idanha-a-Nova: RVJ Editores.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

MARISA F. S. LAGES

Unidade Local de Saúde, EPE, Mirandela
Av. N^a S^a. Do Amparo, 5370-210 Mirandela, Portugal

marisalages@gmail.com

CARLA S. E. MARQUES

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)
Departamento de Economia e Gestão da UTAD & CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o
Desenvolvimento, Av. Almeida de Lucena, 1, 5000-660 VILA REAL, Portugal

smarques@utad.pt

JOÃO J. M. FERREIRA

Universidade da Beira Interior (UBI),
Departamento de Economia e Gestão da UBI & NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais
Estrada do Sineiro, 6200-209 COVILHÃ, Portugal

jjmf@ubi.pt

FERNANDO A. F. FERREIRA

ISCTE Business School, BRU-IUL, Instituto Universitário de Lisboa
Avenida das Forças Armadas, 1649-026 LISBOA, Portugal

fernando.alberto.ferreira@iscte.pt

RESUMO

O conceito de intra-empendedorismo tem vindo a ser, nos últimos anos, conotado de maior relevância, não só no meio académico, mas também nas organizações, dada a sua pertinência em termos de modernização e aumento da competitividade face a outros mercados. O presente estudo visa identificar, analisar e explicar as variáveis influenciadoras do processo (intra) empreendedor (*i.e.* perfil do indivíduo e condições internas da organização) nas organizações de saúde relativamente à orientação empreendedora da organização (OEO). A metodologia utilizada consiste na recolha de informação primária, via inquérito por questionário, aos membros das equipas dos Serviços de Medicina Física e Reabilitação e Unidades de Fisioterapia (SMFR/UF) das organizações de saúde privadas, públicas e setor social da região norte e centro de Portugal. O estudo abrangeu 202 profissionais de saúde e 45 instituições. Os resultados evidenciam que a organização apresenta um comportamento (intra) empreendedor que assenta no conceito de orientação empreendedora.

PALAVRAS-CHAVE: Intra-empendedorismo; empendedorismo; orientação empreendedora da organização; condições internas; perfil dos colaboradores; organizações de saúde; SMFR/UF.

ABSTRACT

Intrapreneurship affects our daily lives and is a research topic of great importance. Given the current economic climate, its relevance to firm performance has increased considerably both among academics and practitioners. Specifically, our approach has focused on the identification, analysis and explanation of the determinants/variables that influence the (intra)entrepreneurship process in the healthcare service industry, including the private, public and social sectors. The methodology employed consisted in collecting primary data via questionnaire survey. The questionnaire was sent by e-mail to health care employees and middle managers, and the study covered 202 professionals and 45 organizations. The results show that the participating health care

team members present an (intra)entrepreneurial behavior that supports the theoretical concepts of intrapreneurship and entrepreneurial orientation.

KEYWORDS: Intrapreneurship; entrepreneurship; firm entrepreneurial orientation; internal conditions; collaborator profile; health care organizations.

1. INTRODUÇÃO

São muitas as organizações que, ao longo dos últimos anos, têm procurado renovar-se, dado o rápido desenvolvimento das novas tecnologias, das novas exigências dos consumidores por maior qualidade nos serviços e produtos e dado o curso da própria globalização dos mercados. As organizações que consigam estar preparadas para este novo paradigma, uma vez que estamos em plena era do conhecimento, terão mais competências e poderão, assim, resistir de forma sustentada às ameaças do envolvente (Ascalon & Moriano, 2008; Fragoso, 2008; Jaén & Liñan, 2013; Rojas, Morales & Ramos, 2013). É perante este contexto de novas exigências que o intra-empendedorismo surge, funcionando como uma decorrência natural do empreendedorismo, que se impõe como uma forma saudável na reacção aos desafios empresariais do novo milénio (Bosma, Stam & Wennekers, 2010; Dabic, Ortiz & Romero, 2011; Urbano, Alvarez & Turró, 2013).

As pesquisas acerca do intra-empendedorismo têm evoluído nas últimas décadas, fundamentalmente a três níveis de análise: (i) *individual* (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Jaén & Liñan, 2013; Solesvick, 2013); (ii) *organizacional* (Hornsby *et al.*, 2002; Antoncic & Hisrich, 2003; Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2004; Wales, Monsen & McKelvie, 2011; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014); e (iii) *macro* (Kreiser, Marino & Weaver, 2002; Antoncic & Hisrich, 2003; Bosma *et al.*, 2010). As maiores contribuições destes estudos têm sido no sentido de despertar a consciência para a importância do papel do empreendedorismo na revitalização e no desempenho de organizações já existentes, aumentando o conhecimento sobre os intra-empendedores de sucesso e as organizações empreendedoras (Antoncic & Hisrich, 2003; Phan, Wright, Ucbasaran & Tian, 2009; Wiklund, Davidsson, Audretsch & Karlsson, 2011).

O conceito de intra-empendedorismo começou a tornar-se popular há pouco mais de duas décadas, sendo no entanto possível notar que o conceito, apesar de ainda pouco trabalhado e explorado, tem sido cada vez mais difundido e valorizado nas organizações contemporâneas e nos estudos empíricos (Keller, 2008; Rodrigues, 2010). Com efeito, um vasto leque de investigação efetuada nos últimos 15 anos tem vindo a debruçar-se sobre o estudo da natureza e dimensões do intra-empendedorismo, bem como os seus antecedentes e as implicações na performance das organizações (Newman, 2000; Antoncic & Hisrich, 2003; Huse, 2007; Kearney, Hisrich & Roche, 2007; Teng, 2007; Zahra & Hayton, 2008).

Nas últimas décadas, temos assistido a um número crescente de trabalhos na área da gestão, que procuram entender o perfil do empreendedor (*e.g.* Gaglio & Katz, 2001; Baron, 2004; Sair & Lenner, 2006; Leitão & Cruz, 2006) e o processo do empreendedorismo (*e.g.* Antoncic & Hisrich, 2003; Baron, 2004; Serrano & Romero, 2012). Conforme observa Fillion (1999), ainda se fazem, por exemplo, distinções significativas entre o perfil do empreendedor e dos gestores corporativos das organizações. Dentro das organizações, o intra-empendedor é o profissional que consegue, a partir de uma ideia e recebendo liberdade, incentivo e recursos, dedicar-se entusiasticamente em transformar essa ideia num produto/serviço de sucesso (Antoncic & Hisrich, 2003; Dornelas, 2008; Bosma *et al.*, 2010; Rodrigues, 2010). Deste modo, podemos constatar que os profissionais com perfil empreendedor são importantes, não apenas na criação de novas empresas, ou na intenção de as querer criar, mas também nas organizações já existentes e que têm as suas operações já consolidadas, já que a sua importância se reflete, também, na inovação a que estão associados e no desenvolvimento de novas ideias e projetos (Keller, 2008; Galicia & Monjarás, 2011). Para além disso, nas organizações modernas, é possível observar a tendência dos gestores intermédios em passar a ter um desempenho profissional dotado de diversas características empreendedoras, dado que, estando constantemente posicionados como agentes das mudanças organizacionais, passaram a assumir um papel intermediário fulcral no seio das suas organizações. Ou seja, constituem um dos perfis profissionais que mais têm sido afetados pela dinâmica de transformação dos ambientes corporativos (Denham, Ackers & Travers, 1997; Morgan, 2001; Young, 2000), fazendo com que necessitem de lidar com inúmeros dilemas, mudanças e expectativas que diferem em muito dos desafios tradicionais dos gestores na lógica das organizações tayloristas-fordistas.

Para que as atividades intra-empendedoras se desenvolvam de forma apropriada dentro da organização, é necessário que esta consiga criar condições internas favoráveis, nomeadamente no que diz respeito: (i) ao suporte dado pela administração; (ii) à autonomia; (iii) às recompensas; (iv) à disponibilidade de tempo; e (v)

à criação de procedimentos organizacionais adequados (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001; Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009; Kuratko, 2014).

Também nas organizações de saúde, o intra-empendedorismo deverá ser considerado como uma grande oportunidade para desenvolver diferenciais competitivos em relação ao mercado; uma forma de melhorar o atendimento dos pacientes, despertando a inovação e a transformação constante da organização e, principalmente, valorizando o potencial de cada colaborador-empendedor (Kuratko *et al.*, 2004a; Berto & Junqueira, 2009; Miles, Munilla & Darroch, 2009).

A orientação empreendedora da organização (OEO), no contexto do intra-empendedorismo, surge como uma forma de ampliar os limites das suas competências e de fortalecer a gestão dos seus recursos através da implementação de novas práticas, processos e tomadas de decisão, que assentam na pro-atividade, inovação e tomada de risco (Knight, 1997; Morris, Kuratko & Covin, 2008; Morris, Webb & Franklin, 2011; Wales, Monsen & McKlevie, 2011; Wiklund & Shepherd, 2011; Covin & Wales, 2012; Alarcón, Requena & Villaverde, 2013; Kraus, 2013).

Neste contexto, surgem as seguintes questões de investigação: *Será que os membros das equipas dos Serviços de Medicina Física e Reabilitação (SMFR) e Unidades de Fisioterapia (UF) são intra-empendedores e consideram a organização como empreendedora? Se sim, que fatores internos influenciam a orientação empreendedora?*

O presente estudo visa, assim, identificar, analisar e explicar as variáveis influenciadoras do processo (intra)empendedor (*i.e.* condições internas da organização e perfil) nas organizações de saúde relativamente à OEO, mais concretamente nos SMFR e UF da região norte e centro de Portugal. Desta forma, a metodologia utilizada consistiu na recolha de informação primária, via inquérito por questionário aos colaboradores e aos gestores intermédios das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde, abrangendo 202 profissionais de saúde e 45 instituições.

Este artigo está subdividido em cinco secções. Na próxima secção expomos a fundamentação teórica das temáticas abordadas e as hipóteses formuladas para cada uma delas, nomeadamente sobre o conceito OEO e dos fatores sociodemográficos, cognitivos, psicológicos e motivacionais associados ao perfil empreendedor dos profissionais. Terminamos essa secção com a exposição do nosso modelo de investigação. Na secção seguinte, desenvolvemos a metodologia utilizada na nossa investigação. Na quarta secção, apresentamos os principais resultados, nomeadamente a caracterização da amostra e o estudo dos fatores associados à OEO. Na última secção, apresentamos as principais conclusões e implicações do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O empreendedorismo tem vindo a revelar-se um fenómeno que suscita respostas cada vez mais rápidas, permitindo às instituições conseguirem criar valor acrescentado e a manterem-se mais competitivas, uma vez que são muitas as que, ao longo dos últimos anos, têm procurado renovar-se, tendo em consideração o rápido desenvolvimento das novas tecnologias, das novas exigências dos consumidores por maior qualidade nos serviços e produtos e o curso da própria globalização dos mercados (Fragoso, 2008; Kelley, Peters & O'Connor, 2008; Narayanan, Yang & Zahra, 2009; Phan *et al.*, 2009; Parker, 2011; Jáen & Liñan, 2013; Sarkar, 2014).

As organizações que consigam ter bons desempenhos, serão aquelas que irão conseguir desenvolver e manter sistemas de aprendizagem efetivos, quer ao nível individual quer ao nível organizacional, nomeadamente na capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, no desenvolvimento da criatividade e inovação e na procura constante de conhecimento de forma a alicerçar as suas atividades empresariais (Franco, 2007; Palma, Cunha & Lopes, 2007; Anderson, Fayolle, Howells, Ozkan & Condor, 2014).

Para Knight (1997), a orientação empreendedora oferece às organizações um meio de aumentar os limites das suas capacidades e de revigorar a gestão dos seus recursos. Um crescente número de casos sugere que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que se envolvem em níveis elevados de atividade empreendedora (Fernandes & Santos, 2008; Alegre & Chiva, 2013). Desta forma, a organização que adopta esta orientação consegue potenciar um impacto positivo no crescimento e desempenho da mesma (Miller, 1987; Lumpkin & Dess, 1996; Ambad & Wahab, 2013).

A orientação empreendedora refere-se a processos, práticas e atividades que implicam tomadas de decisão que permitem às organizações competir e adquirir uma performance superior (Lumpkin & Dess, 1996; Kraus, Rigtering & Hughes, 2012; Alarcón *et al.*, 2013; Kreiser, Marino, Kuratko & Weaver, 2013).

A noção de orientação associada à atividade empreendedora tem sido categorizada ao longo de diversas pesquisas como: orientação empreendedora, intensidade, estilo, postura, propensão e, nalguns casos, empreendedorismo corporativo. Dadas as várias pesquisas associadas a este fenômeno, talvez não seja surpresa que os investigadores não tenham ainda aceitado uma definição mais alargada de orientação empreendedora (Covin & Wales, 2012). Vários investigadores adotaram a conceptualização de Miller (*e.g.* Covin & Slevin, 1989; Guth & Ginsberg, 1990; Morris & Paul, 1987; Naman & Slevin, 1993; Tang, Kreiser, Marino, Dickson & Weaver, 2008; Alarcón *et al.*, 2013), pois é consensualmente a que se destaca como a melhor nas pesquisas que analisam a intensidade empreendedora (Kraus, 2013). Assim, para o nosso estudo, adotaremos esta conceptualização, que enumera três ações cruciais do empreendedorismo por parte das organizações: (i) a inovação, ou seja, a predisposição para o desenvolvimento de novos ou únicos produtos, serviços ou processos (Ferreira, 2004; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Slevin & Terjesen, 2011; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Chiva, 2013; Jiménez, Navarro, Perin, Sampaio & Lengler, 2014); (ii) a tomada de risco, que implica ações ousadas e uma vontade para perseguir oportunidades arriscadas (Ferreira, 2004; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012); e (iii) a proatividade, que enfatiza a perseverança e criatividade em superar dificuldades até que o conceito inovador seja completamente implementado (Ferreira, 2004; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Requena, Alarcón & Villaverde, 2013). Segundo Morris *et al.* (2008), estas dimensões da orientação empreendedora determinam o nível de empreendedorismo na organização. Considera-se que as organizações que tomam mais riscos e que inovam com mais frequência são mais empreendedoras e criam vantagens competitivas sustentáveis (Alarcón *et al.*, 2013).

Nos pontos seguintes, expomos os fatores que podem influenciar a OEO e a partir dos quais conceptualizamos as hipóteses de investigação como as condições internas da organização e os fatores relacionados com o perfil dos profissionais, nomeadamente: (i) os fatores sociodemográficos; (ii) os fatores cognitivos; (iii) os fatores psicológicos; e (iv) os fatores motivacionais.

2.1. Condições internas da organização

Hisrich, Peters e Shepherd (2008) definem ambiente empreendedor benéfico como aquele que eleva a perceção dos membros da organização acerca do que é mais favorável ou desfavorável. De acordo com vários autores (*e.g.* Rodrigues, 1998; Antoncic & Hisrich 2003; Keller, 2008), é possível reunir um conjunto de condições que tornam o ambiente interno de uma organização mais propício a manifestações empreendedoras. Estas condições estão, em grande parte das vezes, ligadas à abertura que as empresas dão aos seus colaboradores para atuarem e, também, ao incentivo que elas oferecem para que estes tenham uma postura empreendedora e também sejam promotores do intra-empreendedorismo.

Tendo em consideração o aumento da investigação sobre OEO, muitos investigadores têm reconhecido a importância das dimensões internas da organização na promoção e apoio para a incrementação de um ambiente para a inovação (Kuratko *et al.*, 1990; Kuratko *et al.*, 2001; Hornsby *et al.*, 2009; Kuratko, 2014). Assim, torna-se imperativo medir essas dimensões (internas) por parte das organizações, de forma a entender melhor qual o ambiente mais eficaz para o desenvolvimento apropriado de atividades empreendedoras (Kuratko, Covin & Hornsby, 2014). Essa análise permite avaliar os custos e os benefícios percebidos associados à tomada de risco, desafiando as práticas correntes. Portanto, a inovação é mais provável em organizações onde o potencial empreendedor de todos os indivíduos é procurado e alimentado, e onde o conhecimento organizacional é amplamente partilhado. O desafio por parte dos gestores será o de desenvolver um ambiente interno favorável à inovação e ao empreendedorismo (Kuratko *et al.*, 2014b).

Perante este contexto, este estudo centra-se na análise das condições internas da organização que podem promover (ou impedir) as atividades intra-empreendedoras. Assim, baseados nos estudos de outros autores (*e.g.* Kuratko *et al.*, 1990; Zahra & Covin, 1995; Kuratko *et al.*, 2001; Hornsby *et al.*, 2009; Kuratko *et al.*, 2014a), consideramos como fatores internos da organização a analisar: (i) o suporte da administração, na medida em que os gestores de nível superior facilitam e promovem o comportamento empreendedor através do apoio às ideias inovadoras, fornecendo os recursos necessários para a implementação das mesmas; (ii) a autonomia, ou seja, a tolerância que a organização tem em relação aos erros e falhas, e na capacidade de delegar autoridade e responsabilidade aos gestores intermédios e colaboradores; (iii) as recompensas, que se referem ao desenvolvimento de apoios que incentivam quem arrisca e inova; (iv) a disponibilidade de tempo, como forma de garantir tempo extra para permitir que os colaboradores inovadores possam desenvolver

novas atividades empresariais e alcancem, a curto e a longo prazo, os objetivos da organização; e, por fim, (v) os procedimentos organizacionais, ou seja, o desenvolvimento de mecanismos que possam avaliar, selecionar e utilizar as inovações, bem como as explicações precisas dos resultados esperados do trabalho efetuado na organização por parte dos gestores e colaboradores. Diante deste contexto, propomos a seguinte hipótese de investigação:

H(1): As condições internas das organizações de saúde influenciam a OEO na perspectiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

2.2. Perfil (intra)empreendedor dos colaboradores

2.2.1 Características sociodemográficas e profissionais

Vários estudos sobre o comportamento empreendedor evidenciam a importância dos fatores sociodemográficos (e.g. Fernández, Barreiro & Otero, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Rodrigues, Raposo, Ferreira & Paço, 2008). Das diferentes características do perfil sociodemográfico, no nosso estudo, merece particular relevo o género, pois são abundantes os estudos que demonstram que este pode afetar a atitude empreendedora, uma vez que se verifica existir distinções nos traços da personalidade tendo em consideração esta variável (Rubio, Córdon & Agote, 1999; Bird & Brush, 2002; Sheneor & Jenssen, 2014), como por exemplo, os homens surgem nas conclusões de vários estudos como sendo mais dominantes no local de trabalho (Brenner, 1982; Wagner & Sternberg, 2004; Fernández *et al.*, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Rodrigues *et al.*, 2008; Yordanova & Tarrazon, 2010; Sheneor & Jenssen, 2014). O tipo de instituição onde é feito o exercício profissional é um indicador que pode influenciar a OEO (positiva ou negativamente), referida em alguns estudos e associada ao perfil profissional do intra-empendedor (Antonicic & Hisrich, 2003; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Shiva, 2013; Requena *et al.*, 2013). Tendo em consideração esta breve exposição sobre as características sociodemográficas e profissionais mais relevantes associadas ao perfil intra-empendedor dos colaboradores, propomos a segunda hipótese de investigação deste estudo:

H(2): Os fatores sociodemográficos e profissionais influenciam a OEO na perspectiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

2.2.2 Traços psicológicos

À semelhança da abordagem das características psicológicas dos empreendedores, também nas dos intra-empendedores os atributos e as características da personalidade dos indivíduos são o alvo principal de estudo (McClelland, 1961; Brockhaus, 1982). Um dos primeiros investigadores a realizar estudos nesta área foi McClelland (1961). Posteriormente, várias características psicológicas têm sido sugeridas (Hornaday & Aboud, 1971; Bygrave, 1989; Koh, 1996), como sendo boas predadoras do comportamento empreendedor e estão inerentes às teorias psicológica e/ou motivadoras e comportamental.

Da revisão da literatura efetuada acerca das características psicológicas do intra-empendedor, podemos concluir que o sucesso deste advém da conjugação de fatores como: (i) o auto-controle, (ii) a auto-estima/auto-confiança, (iii) a autonomia, e (vi) a criatividade e inovação (Ferreira, Santos & Serra, 2008; Marques, Ferreira, Ferreira & Lages, 2013).

No nosso estudo, os atributos e características que iremos associar ao perfil intra-empendedor dos profissionais são: (i) o auto-controle; (ii) a auto-estima; (iii) a auto-confiança; (iv) a auto-realização; (v) a autonomia; e (vi) a criatividade e inovação. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

H(3): Os traços psicológicos influenciam a OEO na perspectiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde

2.2.3 Traços cognitivos

São muitos os autores (Baron, 1998; Baron & Ward, 2004; Mitchell, Busenitz, Bird, Marie, McMullen, Morse & Smith, 2007) que valorizam o papel da cognição no contexto do empreendedorismo, analisando os fatores cognitivos que distinguem os empreendedores de outros conjuntos de indivíduos (Baron, 1998; Sarasvathy, Simon & Lave, 1998; Shane & Venkataraman, 2000; Shane & Khurana, 2003).

Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse e Smith (2004) consideram que o empreendedorismo cognitivo se pode definir como a estrutura do conhecimento que o indivíduo utiliza para conseguir aceder, julgar ou decidir sobre a avaliação de uma oportunidade, risco e das suas possibilidades de crescimento. Esta

perspetiva procura entender como é que os indivíduos utilizam os modelos mentais para agregar informações que inicialmente não apresentam qualquer tipo de relação ou ligação, de forma a ajudá-los a decidir sobre a criação de uma empresa.

Baron (2004) enumera os principais traços cognitivos no campo do empreendedorismo e, logo, no intra-emprededorismo: (i) ênfase das probabilidades reduzidas de sucesso; (ii) maior suscetibilidade aos vários enviesamentos cognitivos; (iii) reconhecimento das oportunidades; e (iv) o sentido de alerta e pensamento especulativo. Tendo em conta este contexto conceptualizamos a seguinte hipótese:

H(4): Os traços cognitivos influenciam a OEO na perspetiva das equipas do SMFR/UF das organizações de saúde.

2.2.4 Fatores motivacionais

A motivação no contexto da psicologia é considerada como a conjugação de uma habilidade cognitiva e o meio envolvente é determinante quer na direcção, persistência e intensidade da acção quer ao nível do desempenho (Davidsson, 1995).

No campo do empreendedorismo, torna-se essencial a pesquisa sobre os factores motivacionais (Edelman, Brush, Manolova & Greene, 2010; Solesvik, 2013), sendo que várias teorias sobre a motivação têm sido aludidas. No entanto, a que se tem evidenciado nas investigações é a teoria de McClelland, pois parece ser a que mais se enquadra nesta temática (Ferreira, 2004). De acordo com esta teoria, as pessoas que possuem uma elevada necessidade de auto-realização conseguem avaliar mais facilmente situações que envolvem tarefas e funções específicas, desempenhando-as de uma forma mais correta (Ferreira, 2004).

No contexto do empreendedorismo, é dicotómico e, ao mesmo tempo, complexo tentar explicar o fator motivação, uma vez que consideram uma área pouco evidente e objetiva, pois varia de cultura para cultura e cada indivíduo tem as suas particularidades. No entanto, verifica-se que na actual conjuntura económica são os factores não-motivadores ou não-motivacionais, como o desemprego e a mudança forçada de vida, ou seja por necessidade, os mais relacionados com a atividade e intenção empreendedora, por oposição aos factores motivadores ou motivacionais como são a auto-realização e a pertença a uma rede de relacionamentos (Silva, Sales & Souto, 2004; Dej, 2008).

Podem ser mencionados como factores motivacionais para criar novos serviços/atividades dentro das organizações: (i) os salários e benefícios (Kuratko, 2001); (ii) os relacionamentos entre as equipas e com a gestão de topo (Silva, 2004); (iii) as oportunidades profissionais geradas dentro da organização (Filion, 1999; Kliksberg, 1993; Antoncic & Hisrich, 2003); (iv) o reconhecimento pelo trabalho desempenhado pelo profissional (Wunderer, 2001); e (v) a estabilidade no emprego (Keller, 2008).

Neste estudo, iremos abordar alguns dos factores motivacionais, no contexto intra-emprededor (criar novos serviços/atividades dentro da organização), que poderão interferir no processo (intra)emprededor: (i) auto-realização; (ii) necessidade/influência familiar; e (iii) estatuto. Desta forma, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H(5): Os factores motivacionais influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Assim, e tendo em conta a revisão de literatura feita para o efeito, propomos o seguinte modelo de investigação (Figura 1):

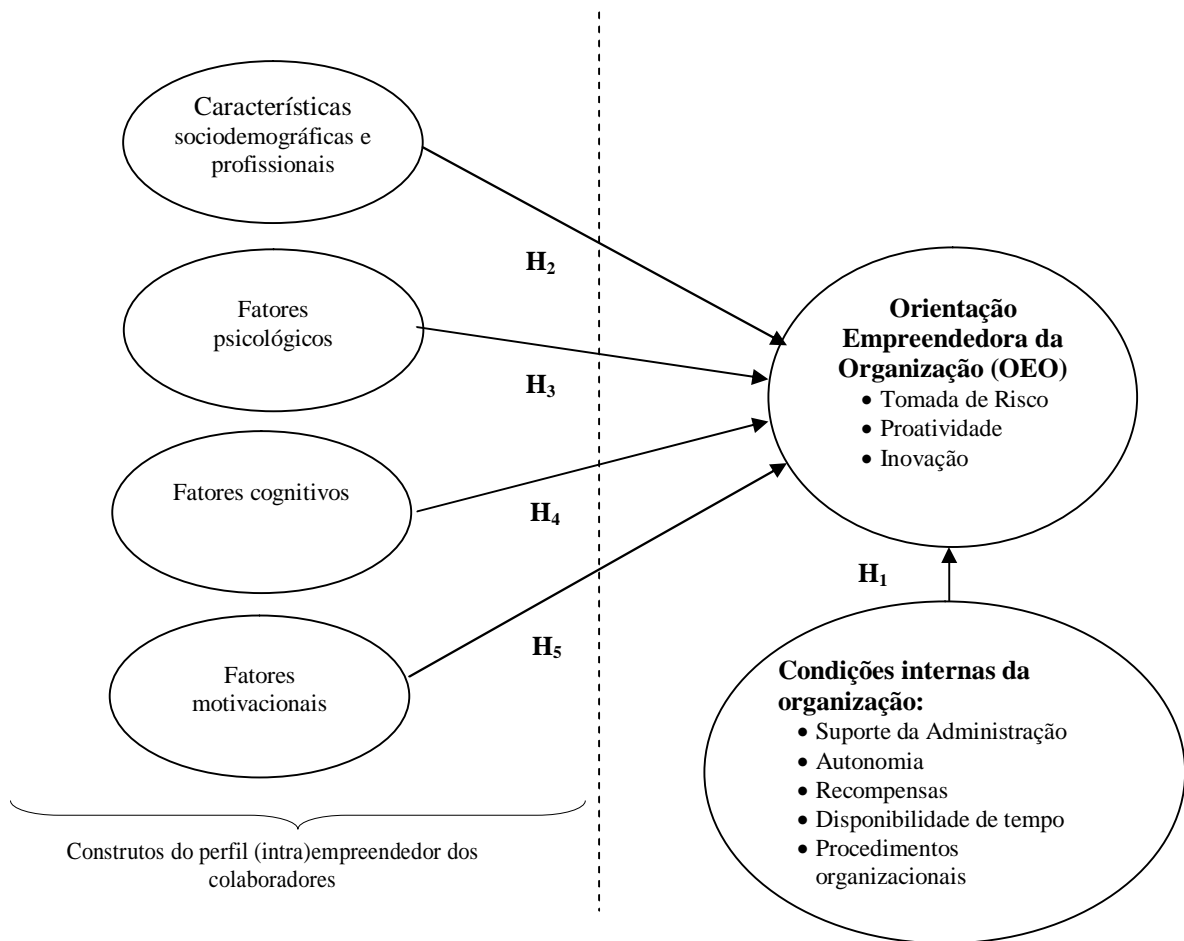


Figura 1 – Modelo conceptual de investigação

3. METODOLOGIA

3.1. Amostra

Tendo em conta os objetivos do estudo, definiu-se como população alvo as equipas que exercem funções nas organizações de saúde públicas (*i.e.* hospitais e ACES), privadas e do 3º setor (*i.e.* misericórdias) nos SFMR e UF da região norte e centro do País. Os inquiridos foram contactados por e-mail após pedidos de autorização, sendo que das organizações contactadas foram autorizadas 45 num total de 442 profissionais de saúde e dos quais foram recolhidos 202 questionários.

3.2. Variáveis de investigação

Com o objetivo de verificar as nossas hipóteses de investigação considerámos as seguintes dimensões/variáveis de estudo, baseando-nos em diversos estudos (*cf.* fundamentação teórica) (Tabela 1):

Tabela 1 – Fundamentação teórica das variáveis da investigação.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Características sociodemográficas e profissionais	Género, idade, estado civil, habilitações académicas, formação em gestão, profissão, situação profissional, distrito onde trabalha, tipo de instituição, nº de instituições onde trabalha, vínculo, nº de anos de experiência profissional e nº de anos de experiência como gestor/coordenador.	Cromie (1987); GEM (2004); Gerry <i>et al.</i> (2008); Dorado (2006); Fernández <i>et al.</i> (2006); Amo (2008); Rodrigues <i>et al.</i> (2008); Sharir & Lerner (2006); Yordanova e Tarrazon (2010); Shneor e Janssen (2014).
Traços Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-realização, • Necessidade/influência familiar; • Estatuto. 8 questões baseadas no estudo de Gerry <i>et al.</i> (2008). Escala <i>likert</i> de 5 pontos (1-Discordo completamente a 5- Concordo completamente).	McClland (1961); Cromie (1987); Baron (2004); Silva <i>et al.</i> (2004); Minniti, Arenius e Langowitz (2005); Fernandez <i>et al.</i> (2006); Sharir e Lerner (2006); Tang <i>et al.</i> (2007); Gerry <i>et al.</i> (2008); Brush (2008) e Rodrigues <i>et al.</i> (2008).
Traços psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e inovação; • Auto-estima/ auto-confiança; • Autonomia; • Auto-controle. 17 questões baseadas no estudo de Rodrigues <i>et al.</i> (2008). Escala <i>likert</i> de 5 pontos (1 - Nunca a 5 - Sempre).	McClelland (1961); Luchsinger e Bagby (1987); Bygrave (1989); Douglas (1999); Hisrich e Peters (2004); Markman, Baron e Balkin (2005); Leitão e Cruz (2006); Gerry <i>et al.</i> (2008); Rodrigues <i>et al.</i> (2008).
Fatores cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atento às oportunidades de negócios externas; • Experiência e conhecimentos adquiridos; • <i>Accurate people – pessoas rigorosas</i>; • Perceção optimista do sucesso; • Influência do estado afetivo. 18 questões baseadas no estudo de Baron (2004). Escala <i>likert</i> de 5 pontos (1-Nunca/insignificante a 5- Sempre/muito significante).	Kirzner (1986); Gaglio e Katz (2001); Ardichvili, Cardozo e Ray (2003); Baron (2004); Markman <i>et al.</i> (2005); Tang <i>et al.</i> (2007); Fernández <i>et al.</i> (2009).
Condições internas da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte da administração/coordenação, • Autonomia, • Recompensas, • Disponibilidade de tempo e • Procedimentos organizacionais. 47 questões baseadas no estudo de Kuratko <i>et al.</i> (2014a, b). Escala <i>likert</i> de 5 pontos (1-Discordo completamente a 5- Concordo completamente).	Kuratko <i>et al.</i> (1990); Kuratko <i>et al.</i> (2014a).
Orientação empreendedora da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de risco, • Proatividade; • Inovação. 8 questões (declarações), baseadas no estudo de Covin e Slevin (1991). Escala <i>likert</i> de 7 pontos (a alternativa 4 indica que ambas as declarações são igualmente válidas).	Miller (1987); Covin e Slevin (1991); Antoncic e Hisrich (2003); Baron (2004); Serrano e Romero (2012).

3.3. Método

O tipo de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário. O questionário desta investigação foi conceptualizado e aplicado aos colaboradores das equipas dos SMFR e UF de diversas organizações de saúde do norte e centro do País, tendo por base a consulta prévia de outros questionários validados, ainda que com diferentes temáticas mas alicerçando-se, sobretudo, na literatura existente sobre empreendedorismo e intra-emprendedorismo e aplicados no mesmo contexto.

No que concerne às metodologias de análise estatística recorreu-se ao *software* IBM SPSS 22.0. Procedeu-se à análise descritiva dos traços sociais e profissionais da amostra através de tabelas de frequências (no caso das variáveis de natureza qualitativa) e da análise da média, desvio padrão, mínimo e máximo (no caso das variáveis de natureza quantitativa). Examinou-se também fiabilidade interna das componentes com recurso ao *alpha de Cronbach*. Este indicador é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo (Pestana & Gageiro, 2003).

Tendo em conta a natureza quantitativa das variáveis referentes às componentes a analisar, foram avaliados modelos de regressão linear múltipla para a explicação das dimensões referentes à intenção empreendedora futura e à orientação empreendedora, filtrando as variáveis com contribuição significativa através do método *stepwise*. O método *stepwise* vai excluindo (passo-a-passo) as variáveis explicativas que não são significativas para o modelo (Maroco, 2007).

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra

Estamos perante uma amostra claramente feminizada (*i.e.* 71.7% dos inquiridos são do género feminino), relativamente jovem, tendo em conta que estamos perante indivíduos economicamente ativos (*i.e.* 69,2% dos inquiridos tem até 35 anos). A amostra é também caracterizada por uma elevada escolarização (todos os inquiridos têm o ensino superior), muito embora apenas 15.2% dos inquiridos possuam grau de ensino pós-graduado. Quase 3/4 da amostra é composta por fisioterapeutas (74.5%). A grande maioria dos inquiridos não tem formação na área de gestão (apenas 13,8% tem formação na área de gestão). No que diz respeito ao tipo de vínculo à instituição principal, cerca de metade da amostra (49.0%) tem um vínculo de carácter definitivo, 27.7% está em regime de prestação de serviços e 20.3% tem contrato a termo. Em média, a amostra tem 10.29 anos de experiência profissional (desvio padrão (DP) = 17.66 anos) e 10.29 de anos de experiência profissional como gestor/coordenador (DP = 28.00 anos).

4.2. Análise descritiva e validação das escalas

Analisando os valores médios obtidos nas variáveis que constituem cada uma das dimensões em estudo (*Figura 2 e 3*), verifica-se que é nas dimensões referentes aos fatores psicológicos (autonomia psicológica, autocontrolo, autoestima/autoconfiança, criatividade e inovação) onde se registam as maiores médias, ao contrário do que acontece nas dimensões referentes às condições internas da organização (procedimento organizacionais, disponibilidade de tempo, recompensas, suporte direto da administração/coordenação e autonomia operativa). Na motivação para atividades empreendedoras dentro (e fora) da organização, a *auto-realização* é o fator mais preponderante.



Figura 2 – Médias e desvio padrão nas dimensões relativas à motivação para criar a própria empresa/serviços, fatores psicológicos, fatores cognitivos e condições internas da organização.

No que diz respeito às médias obtidas nas dimensões relativas à OEO (*Figura 3*), constata-se que é na dimensão *inovação* que se obtêm maiores médias.

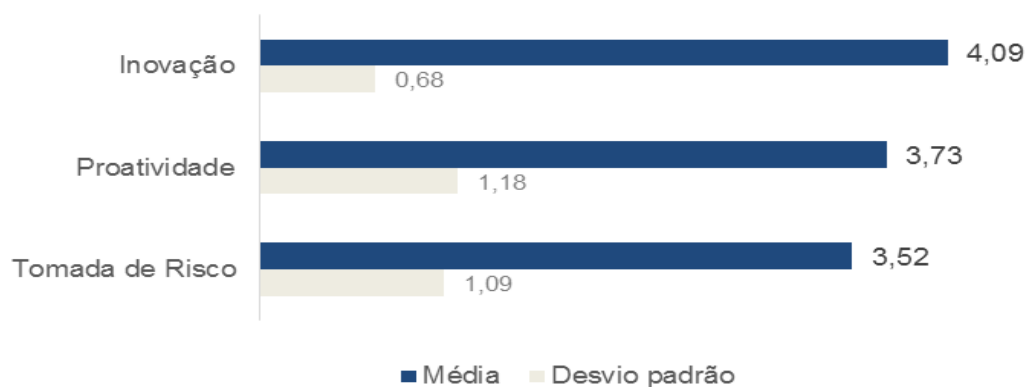


Figura 3 – Médias e desvio padrão nas dimensões relativas à OEO.

Saliente-se que todas as dimensões analisadas na *Figura 2* e *Figura 3* apresentaram consistência interna para a realização de índices, com algumas reservas para as dimensões “autonomia psicológica” e “procedimentos organizacionais” que apresentaram valores baixos de α de Cronbach (próximos de 0,6), mas que não são considerados inaceitáveis para a realização de índices. Chame-se também a atenção que os resultados de fiabilidade conduziram à remoção da dimensão “precisão/resolução de problemas com rigor” (dimensão referente aos fatores cognitivos), dado o seu desempenho inaceitável (α de Cronbach de 0,535).

4.3. Estudo dos fatores associados à orientação empreendedora da organização

A Figura 4 diz respeito a novos modelos de regressão linear múltipla para as dimensões da OEO, utilizando o método *stepwise* e inserindo as dimensões e as variáveis sociodemográficas e profissionais com a influência estatisticamente significativa. Chama-se a atenção para o facto de que as variáveis sociodemográficas e profissionais terem sido transformadas em *dummy* (para possibilitar a sua utilização na análise de regressão), sendo que as variáveis em utilização são ‘género feminino’, ‘tipo de instituição não pública’ (setor privado e 3º setor).

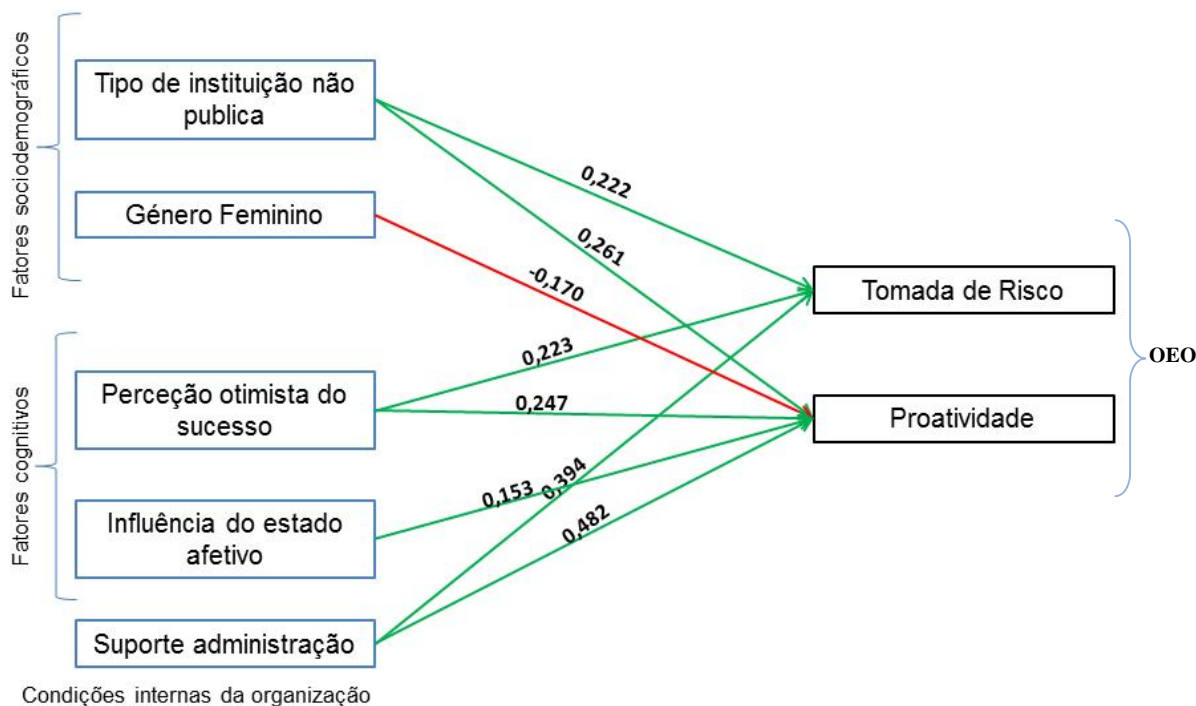


Figura 4 – Coeficientes de regressão estandardizados para as dimensões da OEO.

Assim, para a “tomada de risco” da organização na perspetiva dos inquiridos, contribuem positivamente o facto de estes estarem inseridos numa “instituição não pública” verificando-se também que quanto maior for a “perceção otimista do sucesso” e maior o “suporte direto da administração”, maior será a perceção da “tomada de risco” na organização.

Para a dimensão “proatividade”, destacamos o facto de os profissionais que são do género feminino considerarem a organização como menos proativa. As dimensões “instituição não pública”, “perceção otimista do sucesso”, “influência do estado afetivo” e o “suporte da administração” apresentam um peso explicativo positivo para a perceção da “proatividade” na organização por parte dos colaboradores.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a exposição dos resultados obtidos, através da regressão linear múltipla, podemos constatar que apenas alguns dos fatores relacionados com as condições internas da organização e o perfil (intra) empreendedor dos colaboradores preveem a possibilidade destes profissionais de saúde percecionarem a sua organização como empreendedora:

Os resultados evidenciaram que, das **condições internas da organização**, só os colaboradores que têm um maior “suporte da administração” percecionarem a OEO, em duas variáveis, a “proatividade” e “a tomada de risco” (confirmação da H1), o que sugere que os profissionais valorizam especialmente, em relação à organização para a qual trabalham, a ousadia pela “tomada de riscos” e a sagacidade e conhecimento pelo facto de ser “proativa” destacando-a face à concorrência, proporcionando-lhes um ambiente mais empreendedor, o que confirma e corrobora a literatura consultada, uma vez que nesta se destaca a importância que o suporte dado pela organização aos colaboradores influencia a criação de um ambiente mais empreendedor (Antoncic & Hisrich, 2001; Thornberry, 2003; Rauch *et al.*, 2009; Kearney *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Kuratko *et al.*, 2014a)

Os resultados indicam que quem trabalha em **instituições não públicas**, ou seja no privado e 3º setor, tem maior probabilidade de perceber a sua instituição em duas das dimensões da OEO, como “proativa” e como capaz de “tomar riscos”. Todavia, desses trabalhadores, os que são do género feminino apenas percebem menor “proatividade” por parte da sua organização (confirmação da H2). Conclui-se que ao contrário do setor público, que atravessa uma fase de máxima contenção e necessidade de reestruturação por motivos orçamentais, nos outros dois setores, os trabalhadores conseguem perceber algumas das características que definem a organização como empreendedora de acordo com o que estabelecemos no nosso estudo, o que corrobora com a literatura consultada (Antoncic & Hisrich, 2003; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Shiva, 2013; Requena *et al.*, 2013).

Os resultados sugerem que existe influência significativa entre os profissionais que têm “perceção otimista do sucesso” e maior “influência do estado afetivo” na perceção da “proatividade” por parte da organização (confirmação da H4). Os profissionais que têm uma “perceção otimista do sucesso” têm maior probabilidade de perceber a instituição com mais “tomada de risco”. Isto vai de encontro à literatura consultada, pois constata-se a influência de certas características cognitivas na perceção e compreensão da atividade empreendedora da organização (Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Hisrich, 2003; Baron, 2004; Tang, *et al.*, 2007; Serrano & Romero, 2012; Requena *et al.*, 2013).

Nenhum dos **fatores psicológicos** exerce influência significativa na OEO (não se confirma H3) o que contraria de certa forma a literatura, o que provavelmente se explica pelo facto de a OEO ser um processo para o qual, independentemente do perfil psicológico de cada um, não seja percebido de forma diferente entre os colaboradores, sobretudo quando estes não estão envolvidos nas atividades da instituição. O mesmo resultado é obtido em relação aos fatores motivacionais, muito provavelmente devido ao facto da motivação não interferir na perceção que têm da sua organização. Estes resultados levam-nos a concluir que estas dimensões devem ser mensuradas através de uma escala reajustada para este setor.

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A crescente concorrência nos mercados determina que as organizações menos preparadas e pouco recetivas à renovação e à atuação num ambiente em contínua mudança, perderão competitividade (Ascalon & Moriano, 2008; Fragoso, 2008; Jaén & Liñan, 2013; Rojas *et al.*, 2013). Neste contexto, é imprescindível que as organizações apoiem os profissionais que apresentem ideias inovadoras e iniciativas, que no nosso estudo designamos de intra-empresendedores, pois são eles os verdadeiros agentes de mudança, que irão criar valor e, em função disso, consolidar vantagens competitivas para as organizações em que atuam (Rodrigues, 2010; Kuratko, Covin & Hornsby, 2014).

Segundo o ponto de vista de Lumpkin e Dess (1996), a discussão sobre o intra-empresendedorismo envolve tanto os aspetos referentes às características dos indivíduos quanto às das organizações. Pinchot e Pellman (2004) salientam que para que apareçam intra-empresendedores, é necessário um ambiente organizacional propício onde a atitude empreendedora seja valorizada. De acordo com estes autores, o desenvolvimento de uma cultura intra-empresendedora deverá ser uma prioridade da organização, através da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos colaboradores.

O nosso estudo foi motivado pelo interesse em contribuir para um maior conhecimento nas áreas do empresendedorismo e da saúde, concretamente na investigação relacionada com a atividade (intra) empreendedora da própria organização, segundo a perspectiva dos membros das equipas dos SMFR/UF. Pretendemos igualmente preencher o hiato decorrente da (quase) inexistência de instrumentos válidos, capazes de mensurar esta temática ao nível quantitativo, numa área específica, como é o caso da saúde, utilizando para o efeito um instrumento que continha escalas validadas em outros estudos, mas que na sua maioria não tinham sido aplicados a este setor.

Os resultados levam-nos a concluir que, na perspectiva dos membros das equipas dos SMFR/UF da nossa amostra, as organizações de saúde apresentam indícios de comportamento (intra) empreendedor e, desta forma, consegue responder à nossa questão de investigação. Este resultado vem corroborar diversos estudos apresentados na revisão de literatura. No entanto, importa salientar que foi a variável “suporte da administração” que se destacou de forma mais significativa como influenciadora do comportamento (intra)empreendedor da organização, pelo que nos leva a induzir que algumas das questões definidas no nosso instrumento de medida não conseguiram captar na sua plenitude as características (intra)empreendedoras dos colaboradores, bem como das organizações do setor da saúde. O setor da saúde, pelas suas particularidades, necessita que algumas questões sejam ajustadas, dando lugar a uma propostas de

um instrumento de medida específico para este setor (em que os autores deste estudo estão a trabalhar), que posteriormente deverá ser e validado.

Da forte convicção sobre as virtudes e pertinência desta temática – não só para as universidades de todo mundo que tenham um departamento de gestão suficientemente flexível e visionário para abordar estas e outras questões da gestão moderna – mas também para as organizações e governos, nasce o nosso entusiasmo que, esperemos, contagie mais estudiosos e gestores, para que possamos contribuir para que as organizações de saúde se tornem mais racionais e prestem melhores serviços com custos menores, através da sinergia de gestores de topo, gestores intermédios e colaboradores intra-empresendedores. Nessa senda, a criação de novos modelos de divulgação e implementação de intra-empresendedorismo, adaptados a cada setor, público, privado ou 3º setor e à dimensão e características da organização será sempre uma mais-valia para qualquer sociedade. Assim, estamos convictos que o nosso estudo servirá de referência a futuros trabalhos noutros serviços da área da saúde, inclusivamente noutras áreas da atividade económica relacionadas com o intra-empresendedorismo.

Apesar dos contributos do estudo, prevalece a consciência que ainda ficou por discorrer bastante substância. Desse modo, é imperativo intelectual que façamos um apelo à comunidade científica, académica, empresarial e política para que eventuais e futuras abordagens subsequentes sejam fortalecidas e fundamentadas empiricamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J., Requena, G. & Villaverde, P. (2013). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social u las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, pp.1-9.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51 (4), pp. 491-507.
- Ambad, S. & Wahab, K. (2013). Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia: contingent effects of hostile environments. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (16), pp. 96-105.
- Anderson, A., Fayolle, A., Howells, J., Ozkna, M. & Condor, R. (2014). Understanding entrepreneurship: challenging dominant perspectives and theorising entrepreneurship through new post-positivist epistemologies. *Journal of Small Business Management*, 52 (4), pp. 589-593.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1 (10), ABI/INFORM Global.
- Ardichvili, A. Cardoso, M. & Ray, A. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 1 (7).
- Ascalon, M. & Moriano, J. (2008). Entrepreneurship in the organization, in León, J., Gorgievski, M. & Lukes, M. (2008). Teaching from six European Countries, Universidad Nacional de educación a Distancia.
- Baron, R. & Ward, T., (2004). Expanding entrepreneurial cognition's tool box: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (6), pp. 553-573.
- Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 275-294.
- Baron, R. (2004). Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools, *Journal of Business Venturing*, 19, pp.169-172.
- Berto, A. & Junqueira, L. (2009). Intra-empresendedorismo em organizações hospitalares: ilusão ou realidade?. *Revista electrónica de gestão de negócios*, 5 (1), pp. 94-114.
- Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship-An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer.
- Brockhaus, R. (1982). A psychology of the entrepreneur, in Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (Ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall. New Jersey, pp. 41-56.
- Bygrave, W. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, pp. 7-26.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), pp. 7-25.
- Covin, J. & Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, pp. 677-702.
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of occupational behaviour*, 8, pp. 251-261.
- Dabic, M., Ortiz, M. & Romero-Martínez, A. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, (32) 1, pp. 14-33.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, pp. 23-24.

- Dej, D. (2008). The Nature of entrepreneurship motivation. In *Perspective from Six European Countries*, Universidade Nacional de Educación a distancia, Chapter IV, pp. 81-116.
- Denham, N., Ackers, P. & Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19 (2), pp. 147-159.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, No? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 (4), pp. 319-343.
- Dornelas, J. (2008). Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Douglas, E. (1999). Entrepreneurship as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization, Reynolds, P., Bygrave, W., Manigart, S., Mason, C., Meyer, G., Sapienza, H. & Shaver, K. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, US: Babson College, pp. 152-66.
- Edelman, L., Brush, T., Manolova, P. & Greene, P. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48 (2), pp. 174-196.
- Fernandes, D. & Santos, C. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-electrónica*, 7 (1), pp. 1-28.
- Fernández, B., Barreiro, M. & Otero, P. (2006). "Perfil Empreendedor del Empresario Lucense". XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora.
- Ferreira, J. (2004). Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Covilhã, Portugal.
- Ferreira, M., Santos, J. & Serra, F. (2008). Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa. Lisboa: 1ª ed. Edições Sílabo.
- Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP*, São Paulo, v. 34, nº 2.
- Fragoso, R. (2008). Importância do Empreendedorismo e das Redes no Processo de Crescimento. In Leitão, J., Ferreira, J. & Azevedo, S. (Eds.), *Dimensões competitivas de Portugal. Contributos dos Territórios, Setores Empresas e Logística*, Lisboa: CentroAtlantico.PT, pp. 302-311.
- Franco, M. (2007). Estudo do empreendedorismo ao nível de aprendizagem individual: o papel do empreendedor, Ayola, J.C.C e Grupo de Investigación FEDRA (Eds.). *Conocimiento, Innovación y Empreendedoris. Camino al Futuro*. Logroño: Universidad de La Rioja, pp. 1307-1323.
- Galicia, A. & Monjarás, Q. (2011). Modelos de intención y factores cognitivos asociados al estudio del emprendimiento desde una perspectiva individual, una revisión teórica. XXII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, 2-4 de Fevereiro, Córdoba, Espanha.
- GEM (2004). Projeto Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/>, acessado em 16/10/2006.
- Gerry, C., Marques, S. & Nogueira, F. (2008), Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups graduation in a Portuguese University. *International Research Journal Problems and Perspectives in Management*, 6 (4) pp. 45-53.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 5-15.
- Hisrich, D. & Peters, P. (2004). Empreendedorismo. Tradução Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hisrich, D., Peters, P. & Shepherd, A. (2008). *Entrepreneurship*. 4ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Hornaday, J. & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs, *Personal Psychology*, Summer, pp. 141-153.
- Hornsby, J., Kuratko, D. & Zahra, S. (2002). Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 253-273.
- Hornsby, J., Kuratko, D., Shepherd, D. & Bott, J. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), pp. 236-247.
- Huse, M., (2007). Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance. CUP.
- Jaén, I. & Liñan, F. (2013). Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital. *International Journal of Manpower*, 34 (8), pp. 939-960.
- Jiménez, D., Navarro, J., Perin, M., Sampaio C. & Lengler, J. (2014). Entrepreneurial capacities as antecedents of business performance in Brazilian firms. *Canadian Journal of Administration Sciences*, 31, pp. 90-103.
- Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), pp. 295-313.
- Keller, R. (2008). Intra-empreendedorismo nas organizações contemporâneas: a visão dos gerentes intermédios do nível intermediário sobre o seu papel nesse processo. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Kelley, D., Peters, L. & O'Connor, G. (2008). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 1-15.
- Kirzner, J. (1986). *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.
- Kliksberg, B. (1993). A Gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*, 2 (27), pp. 17-19.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), pp. 213-225.
- Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA student, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), pp. 12-26.
- Kraus, S. (2013). The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33 (5), pp. 427-444.
- Kraus, S., Rigtering, J. & Hughes (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Management Science*, 6, pp. 161-182.
- Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), pp. 71-94.

- Kreiser, P., Marino, L., Kuratko, D. & Weaver, M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economic*, 40, pp. 273-291.
- Kuratko, D. (2001). *Effective Small Business Management*, 3ª ed., Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kuratko, D. (2014). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage.
- Kuratko, D., Covin, J. & Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57 (4), pp. 1-9.
- Kuratko, D., Hornsby, J. & Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, pp. 37-47.
- Kuratko, D., Hornsby, J. & Goldsby, M. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: a proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), pp. 77-89.
- Kuratko, D., Ireland, R. & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), pp. 60-71.
- Kuratko, D., Montagno, R. & Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), pp. 49-58.
- Leitão, F. & Cruz, M. (2006). Las características psicológicas del emprendedor y el éxito empresarial um estudo de los emprendedores de las PYMEs del estado de Ceara – Brasil, XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora.
- Luchsinger, V. & Bagby, R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. *Advanced Management Journal*, 52 (3), pp. 4-10.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking the performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-172.
- Markman, G., Baron, R. & Balkin, D. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp.1-19.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Marques, C., Ferreira, J., Ferreira, F. & Lages, M. (2013). Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: evidence from the health service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (1), pp. 77-94.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Miles, M., Munilla, L. & Darroch, J. (2009). Sustainable corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Management Journal*, 5, pp. 65-76.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, (30) 1, pp. 7-32.
- Mitchell, M., Busenitz, L., Bird, B., Marie, C., McMullen, J., Morse, E. & Smith, B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (1), pp. 1-27.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. & Smith, J. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (6), pp. 505-518.
- Morgan, Y. (2001). Are we "out of the box" yet? A case study and critique of managerial metaphors of change. *Communications Studies*, 52 (1), pp. 85-102.
- Morris, M. & Paul, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (2), pp. 247-259.
- Morris, M., Kuratko, D. & Covin, J. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, 2ª ed. Ohio: Thomson South Western.
- Morris, M., Webb, J. & Franklin, R. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the non-profit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 947-971.
- Naman, J. & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp. 137-153.
- Narayanan, V., Yang, Y. & Zahra, S. (2009). Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. *Research Policy*, 38, pp. 58-76.
- Newman, K., (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, pp. 602-619.
- Palma, P., Cunha, M. & Lopes, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114.
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26 (1), pp. 19-34.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Silabo
- Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D. & Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 1-9.
- Pinchot, G. & Pellman (2004). *Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. J. Elsevier.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787.
- Requena, M., Alarcón, J. & Villaverde, P. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), pp. 475-493.
- Rodrigues, G. (2010). Intrapreneurship in a Fast Growing Economy: A Study of the Emirates of Dubai. *The Business Review*, 2 (15), pp. 144-151.
- Rodrigues, G., Raposo, M., Ferreira, J. & Paço, A. (2008). Entrepreneurship education and business creation propensity: testing a structural model. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), pp. 58-73.
- Rodrigues, L. (1998). A universidade empreendedora. *Revista de Negócios*, 2(4), pp. 37-49.
- Rojas, R., Morales, V. & Ramos, M. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms. *Technovation*, 33 (12), pp. 417-430.

- Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33 (2), pp. 207-225.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora, 3ª edição.
- Serrano, J. & Romero, I. (2012). Entrepreneurial quality and regional development: characterizing SME sectors in low income areas. *Papers in Regional Science*, 92 (3), pp. 495-513.
- Shane, S. & Khurana, R. (2003). Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), pp. 519-544.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, pp. 6-20.
- Shneor, R. & Jenssen, J. (2014). Gender and entrepreneurial intentions, in Kelley, L. (Ed.), *Women Entrepreneurship: New Management and Leadership Models*, Santa Barbara, CA: Praeger Publishing, pp. 15-67.
- Silva, W., Sales, Y. & Souto, J. (2004). Fatores que influenciaram as pessoas a abrirem seus próprios negócios: o estudo de caso da UFPB. VII SMEAD, pp. 1-12.
- Slevin, P. & Terjesen, A. (2011). Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (5), pp. 973-987.
- Solesvik, M. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education + Training*, 55 (3), pp. 253-271.
- Tang, J., Tang, Z. & Lohrke F. (2007). Developing an entrepreneurial typology: the roles of entrepreneurial alertness and attributional style. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), pp. 273-294.
- Tang, Z., Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P. & Weaver, K. (2008). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, pp. 181-201.
- Teng, B. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: a resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44 (1), pp. 119-142.
- Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22 (4), p. 329-344.
- Urbano, D., Alvarez, C. & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51 (4), pp. 854-870.
- Wales, W., Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 895-923.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2011). Where to from here: EO as experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 925-946.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. & Karlsson, C. (2011). The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp. 1-9.
- Wunderer, R. (2001). Employees as "co-intrapreneurs" – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5/6), p. 193-211.
- Yordanova, I. & Tarrazon, M. (2010). Gender differences in entrepreneurial intentions: evidence from Bulgaria. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (3) pp. 245-61.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analyses. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), pp. 43-56.
- Zahra, S. & Hayton, J. (2008). The effect of international venturing on firm performance: the moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23 (2), pp. 195-220.