

## Intraempreendedorismo Social: uma Análise Auto-avaliativa dos Funcionários de uma Mantenedora Religiosa

**Autoria:** Marlon Dalmoro, Vanessa Rabelo Dutra, Monize Samara Visentini

### Resumo

O presente estudo desenvolve a premissa de que o empreendedor interno é um funcionário distinto da norma, isto é, um elemento que inova dentro da organização, realizando um papel que vai além das suas tarefas rotineiras. No caso de organizações com caráter social intrínseco em seus objetivos, como no caso das instituições de fundamentação religiosa, as inovações recaem sobre uma esfera social, e são requeridas por todos os membros da empresa para o seu cumprimento. Dada essa visão peculiar, que difere das organizações sociais das empresas puramente econômicas, surge o presente estudo, que tem como objetivo avaliar o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa. Para isto, realizou-se uma *survey* junto a 197 funcionários da Sociedade Vicente Pallotti, visto o caráter social da organização. Os dados foram coletados por meio de questionário. Entre os achados, observou-se que a visão social está difundida ao longo de toda a organização e as variáveis de intraempreendedorismo, a partir de uma análise de regressão, explicam em 68% o fator social existente na Sociedade Vicente Pallotti.

### 1. Contextualização

As constantes mudanças na economia mundial têm alterado significativamente o comportamento-social, tecnológico e produtivo da sociedade moderna. O homem contemporâneo vê-se em meio às transformações, as quais alteram quase que do dia para a noite a sua visão de mundo, a sua forma de pensar e agir. Os empreendedores têm sido os principais agentes destas mudanças e renovações na economia (ATHERTON, 2004).

Dornelas (2001, p.21) identifica a década atual como sendo “a era do empreendedorismo”. Segundo ele, “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e gerando riqueza para a sociedade”. O empreendedor torna-se o agente responsável pelo objeto que vai determinar seu próprio futuro, definido contextos organizacionais em torno de fios condutores que ele mesmo estabelece (FILION, 1999).

Na concepção de Schumpeter (1982) a atividade empreendedora não se restringe somente ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas sim a todos os sujeitos que realizam novas combinações de recursos do ambiente, tendo como objetivo operar um negócio estabelecido e manter um fluxo circular da economia operante. Neste sentido, Stevenson e Jarillo (1990) ampliam o conceito de empreendedorismo, colocando que todos os agentes internos de uma organização podem agir de maneira empreendedora dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Esta visão constrói uma ponte entre o empreendedorismo individual e corporativo, e é denominada de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Este conceito está baseado no que o sujeito faz, não no que ele é dentro da organização. Essa visão está alinhada com a visão de intraempreendedorismo proposta por Kurakto e Hodgetts (2001), na qual os intraempreendedores são pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes comprometidos e fortemente orientados para ver suas idéias tornarem-se realidade. Em complemento, Antoncic (2007) destaca que o desenvolvimento organizacional e econômico é substancialmente dependente do empreendedorismo existente nas organizações, ou seja, o intraempreendedorismo.

Intraempreendedorismo tem sido entendido como as ações de indivíduos inseridos na organização que conduzem inovações de produtos, serviços ou processos (ANTONCIC e HISRIC, 2003; KOLCHIN e HYCLAK, 1987). Outros pesquisadores sugerem que

intraempreendedor pode também ocorrer por meio de ações de grupos ou times (ABRAHAM, 1997; BECHTOLD, 1997; STEPHENSON, 1995; WALTON, 2003). Assim, observa-se que é crescente o número de pesquisas no sub-campo do empreendedorismo denominado de intraempreendedorismo nas últimas duas décadas. Inicialmente, as pesquisas focaram-se em novas empresas que surgiam por meio de organizações já existentes, especialmente as corporações. Posteriormente, o foco foi estendido para as características empreendedoras de todos os envolvidos com a organização, e desde então vem representando uma mudança na mentalidade dentro das empresas: a substituição do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.

Esta mudança de mentalidade atinge também o campo social, onde segundo Melo Neto e Froes (2002) surge o empreendedor social como elemento que assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo. Desta forma, o empreendedor social conjuga esforços no sentido de aliar as práticas de mercado e a visão empresarial com o desenvolvimento humano, propondo soluções para os problemas no âmbito social.

Apesar dos estudos de empreendedorismo terem nascido como uma função econômica (SCHUMPETER, 1982), a ampliação desta visão comporta também uma dimensão social. David (2004) coloca que o empreendedorismo tradicional está voltado para objetivos econômicos na geração de novos negócios, já o empreendedorismo social está orientado por uma missão social, por meio de um conjunto de inovações que a organização pratica e desenvolve para a solução de suas questões sociais. Desta forma, o intraempreendedor social é o indutor de mudanças sociais na organização. Ele participa como ator principal em ações que não dizem respeito somente si próprio, mas a problemas relativos ao bem comum, interferindo diretamente na organização através de suas próprias propostas, provocando e inspirando mudanças nas relações sociais ao seu redor (DAVID, 2004).

Neste contexto nasce o conceito de intraempreendedor social, o indivíduo que busca soluções para os problemas sociais internos à organização que atua. Nele, o interesse não está em criar empresas inovadoras (objetivo do empreendedor), em renovar processos ou produtos (razão do intraempreendedor), nem tornar as comunidades auto-sustentáveis (sonho do empreendedor social), mas em propor soluções para os problemas sociais internos e, desta forma, tornar mais humana as organizações.

A visão social aflora nas organizações, superando a visão puramente econômica, fruto de uma percepção da importância desta variável na condução do empreendimento por parte de seus idealizadores. Esta visão, destaca-se no caso de organizações que possuem uma base social intrínseca, e que por consequência assumem um papel social perante a sociedade.

O presente estudo desenvolve a premissa de que o empreendedor interno é um funcionário distinto da norma, isto é, um elemento que inova dentro da organização, realizando um papel que vai além das suas tarefas rotineiras. No caso de organizações com caráter social intrínseco em seus objetivos, como no caso das instituições de fundamentação religiosa, as inovações recaem sobre uma esfera social, e são requeridas por todos os membros da empresa para o seu cumprimento. Dada essa visão peculiar, que difere as organizações sociais das empresas puramente econômicas, surge o presente estudo, que tem como objetivo avaliar o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa.

Para o alcance deste objetivo, o estudo está dividido em cinco partes, incluindo esta parte introdutória. O segundo tópico busca um marco teórico sobre o tema em discussão. Posteriormente, é detalhado o método utilizado para a realização da pesquisa empírica e no quinto tópico são apresentados as análises dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2. Marco Teórico

De acordo com Souza Neto (2001), em inglês utiliza-se o vocábulo francês *entrepreneur* para denominar os novos empresários e as pessoas que se estabelecem por conta própria, os empreendedores. Entretanto, com a evolução dos estudos científicos sobre o empreendedorismo, o termo foi adquirindo significados mais complexos e completos.

A figura seminal que colocou o empreendedor em proeminência no pensamento econômico foi Schumpeter (1950), ao introduzir sua Teoria de Destruição Criativa, onde o empreendedor é quem impulsiona o motor capitalista, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Para Hisrich e Peters (2004) o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Dessa forma, economistas, psicólogos e pesquisadores do campo da administração definem o empreendedor a partir de diferentes enfoques de suas áreas de pesquisa.

O conceito de empreendedorismo possui duas correntes do pensamento predominantes, com abordagens dicotômicas: os economistas o associam à inovação; enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo. Logo, Schumpeter (1950) definiu o empreendedor como aquele que inova, contribuindo com o desenvolvimento econômico; e Filion (1999) o descreveu simplesmente como aquele indivíduo que imagina, desenvolve e realiza suas visões.

Muitos autores, assim como McClelland (1972), Timmons (1978) e Fernald e Solomon (1987) afirmam que a orientação para o risco é a principal característica de um empreendedor. Fernald e Solomon (1987) também constataram outras características comuns aos empreendedores de sucesso, como: habilidade para identificar oportunidades; conhecimento de sua área de atuação; senso de organização; disposição para tomar decisões; capacidade de liderança; talento para empreender; independência pessoal e otimismo.

Portanto, por mais distintas que pareçam as definições de empreendedor registradas, elas possuem noções semelhantes como a novidade, a organização, a criação, a dedicação e a disposição para assumir riscos e aproveitar oportunidades. McClelland (1972) ressalta que não há relação entre empreendedorismo e a abertura de um negócio, mas há a necessidade de realização como fomentadora das demais características inerentes ao papel do empreendedor. Entre as críticas à teoria de McClelland estão a não identificação das estruturas sociais que influenciam as escolhas, a simplicidade da sua teoria que tenta explicar o desenvolvimento social e a prosperidade vista somente através da necessidade de realização e da necessidade de poder (FILLION, 1999).

Na identificação do potencial empreendedor, Carland, Carland e Hoy (1998) utilizaram quatro elementos advindos de consensos na literatura. Alguns autores (WEBSTER, 1977; VESPER, 1990; MANCUSO, 1994) classificam os indivíduos em empreendedores e não empreendedores. Entretanto, para Carland, Carland e Hoy (1998), não se trata de um indivíduo ser ou não empreendedor, mas de situá-lo dentro de um *continuum* de pessoas mais ou menos empreendedoras. Dentro deste *continuum*, observa-se em um indivíduo a maior ou menor presença dos traços de personalidade, propensão à inovação, propensão ao risco e propensão à postura estratégica.

A inovação pode ser entendida como um ato que contempla os recursos existentes em relação à capacidade de criar riquezas e que, em última instância, cria um recurso. Schumpeter (1984) considera a inovação como fator fundamental ao processo empreendedor e defende que, por meio dela é que os agentes econômicos exploram a mudança como uma

oportunidade para negócios ou serviços diferentes. A propensão à inovação ainda requer aceitação de certo nível de incerteza, porque ela necessita da tolerância ao risco e à mudança.

A propensão ao risco é considerada um comportamento inerente ao empreendedor, visto que a condução de um empreendimento representa, em essência, algo arriscado. O risco pode ser entendido como incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser negativos ou positivos. Entretanto, esse fator não se refere apenas a ganhos e perdas econômicas, mas também a oportunidades na carreira, relações familiares, padrão de vida e bem estar emocional.

A postura estratégica é entendida por Ensley, Carland e Carland (2000) como a “visão empreendedora”, ou seja, como a necessidade do indivíduo ver o que ainda não foi visto. O planejamento do negócio é, também, parte da dimensão a ser considerada pelos autores, na postura estratégica.

Filion (1999) e Carland, Carland e Hoy (1998) colocam que o empreendedorismo é o resultado de uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais, inerentes tanto na vida como na carreira do empreendedor. E, acrescenta-se, ainda, conforme Pereira e Santos (1995, p. 45), que “toda pessoa é fruto de uma relação constante entre talentos e características que herdou e os vários meios que freqüentou durante a vida”.

Entretanto, o empreendedor não é só aquele que inicia algo novo. Também o é aquele que, mesmo empregado ou gestor de uma organização, está sempre procurando mudar e melhorar o que já existe; ou que adquire um negócio existente e o modifica, seja no seu arranjo organizacional ou gerencial. A figura do empreendedor é, constantemente, confundida com a do gerente, ou administrador, ou proprietário, sendo ele considerado como aquele que organiza a empresa. Porém, o empreendedor não tem a necessidade de possuir seu próprio negócio, podendo fazer da empresa em que trabalha um “campo fértil” para o seu auto-desenvolvimento, bem como para o sucesso ainda maior da organização da qual faz parte. Neste ambiente, surge a figura do intraempreendedor (GHOSTAL e BARLETT, 2000).

Desde a percepção por parte da academia, sobre existência de um fenômeno interno na organização, onde todos os colaboradores podem agir de maneira empreendedora, este fenômeno tem sido descrito pela literatura de diversas formas, como intraempreendedorismo (PINCHOT, 1989), empreendedorismo corporativo (BURGELMAN, 1983; VESPER, 1984; ANTONCIC e HISRICH, 2004), empreendedorismo interno da corporação (JONES e BUTLER, 1992), e empreendimento corporativo (MACMILLAN, 1986; VESPER, 1990).

Em termos amplos, intraempreendedorismo é empreendedorismo dentro de uma organização existente. Pode ser visto como um processo pelo qual indivíduos internos a empresa criam oportunidades sem envolver os recursos que estão sob o controle corrente (STEVENSON e JARILLO, 1990); bem como faz coisas novas partindo do hábito de visualizar oportunidades (VESPER, 1990); e como intenções comportamentais diferentes da maneira habitual de fazer negócios (ANTONCIC e HISRICH, 2003, 2004); ou simplesmente um espírito empreendedor em organizações existentes (HISRICH e PETERS, 2004).

Desta forma, este novo olhar sobre o empreendedorismo é conceitualizado como um processo pelo qual, indivíduos - tanto dentro como fora de organizações - perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam (STEVENSON e JARILLO, 1990). Em uma visão similar, Pinchot (1989) destacou o intraempreendedor como uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo, através de tomada de risco e inovação. Pinchot os denominou de empreendedores intra-corporativos, definindo-os como todos os sonhadores que realizam: “aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, 1989, p.9).

Segundo Gosthal e Barlett (2000), as principais competências do empreendedor corporativo são: capacidade de definir padrões de desempenho; capacidade para estabelecer uma visão de longo prazo; capacidade de criar oportunidades de negócios e capacidade de desenvolver pessoas. Para Antoncic e Hisrich (2004) estas competências surgem fruto de uma condição interna da organização, em somatório com um ambiente externo favorável.

Porém, em uma visão alargada da visão tradicional de empreender, ou mesmo intraempreender, com uma finalidade lucrativa, mais recentemente surge um novo fenômeno onde os indivíduos atuam com a finalidade de alcançar objetivos sociais (SHAW e CARTER, 2007). Neste contexto, nasce o conceito de intraempreendedor social, ou seja, o indivíduo que busca soluções para os problemas sociais internos à organização em que atua (DAVID, 2004).

A dimensão do empreendedorismo social para Schlange (2007) tem ganhado espaço na literatura especialmente por trabalhos da sociologia e da antropologia, quais têm contribuído para a compreensão do papel do empreendedor na sociedade, em particular na análise das contribuições dos empreendedores para o bem-estar de todos os membros da sociedade. Esta nova visão, segundo Dornelas (2003) desenvolve, além da criação de valor econômico, valores sociais e culturais. Para o autor, esta visão não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas a uma ampliação da definição e sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual.

Dessa forma, o estudo do empreendedorismo abrangeria o empreendedorismo tradicional e o social. O que delimita os campos é a orientação social ou econômica do empreendimento. Ou seja, o empreendedorismo voltado para objetivos econômicos é o empreendedorismo tradicional, de geração de novos negócios. Se for orientado por uma missão social, é empreendedorismo social.

Empreendedorismo social tem sido definido como qualquer empreendimento que gera valores sociais como seu objetivo estratégico e que carrega esta missão de maneira criativa e inovativa (NICHOLLS, 2006). Esta visão nasce quando os conceitos fundamentais dos empreendimentos de negócios (marketing, plano de negócios, análise de custos, gestão de projetos, etc.) passam a fazer parte das organizações sociais (marketing social, plano de negócios, projetos sociais, etc.) como uma forma de serem mais bem geridas e atingirem os seus objetivos – geração de valor social ao invés de apenas valor econômico (DAVID, 2004).

Os empreendedores sociais são indivíduos que iniciam mudanças e inovações sociais (DRUCKER, 1999); e são motivados pela oportunidade de adaptar uma inovação, usar de maneira criativa os recursos para satisfazer necessidades sociais, que atualmente não podem ou não estão sendo supridos (THOMPSON, ALVY e LEES, 2000) Ou seja, são aquelas pessoas que trazem para os problemas sociais a mesma força de empreender e a imaginação que os empreendedores tradicionais trazem para a criação de riqueza.

Contudo, David (2004) apresenta uma distinção entre empreendedor social e intraempreendedor social, visto que os primeiros estão associados geralmente a instituições sem fins lucrativos e a organizações que possuem objetivos meramente sociais. Já os intraempreendedores sociais estão associados a uma organização fundada nos moldes tradicionais de empreender, ou seja, buscando a criação de valor econômico. Desta forma, os intraempreendedores sociais, da mesma forma que os empreendedores corporativos, possuem o suporte dos recursos de sua organização.

Assim, o intraempreendedor social consiste num voluntário ou “empregado” de uma organização do setor público ou privado encarregado de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalha. Isto pode ocorrer transformando a organização inteira neste empreendimento, ou apenas alguns produtos ou serviços existentes de forma a ter-se um novo empreendimento social (DAVID, 2004). Tem-se então que tal conceito pode ser dado pelo conjunto de inovações que a organização pratica e desenvolve para a solução de suas questões. E, o intraempreendedor social é o indutor de mudanças na organização.

Um dos principais desafios do empreendedor social é resolver os conflitos estruturais na organização, ou seja, naquelas orientadas para o lucro, conseguir desempenhar atividades de cunho social ao mesmo tempo em que busca a maximização de riqueza (NICHOLLS, 2006). Para o desenvolvimento do intraempreendedorismo social, é necessário um ambiente de trabalho acolhedor, que inclui elementos de gestão que apoiem a inovação, uma estrutura organizacional flexível, encorajamento ao risco, tempo e disponibilidade para prosseguir idéias e disponibilidade de recursos (KURATKO, MONTAGNO e HORNSBY, 1990).

Na acepção de David (2004) o comportamento do intraempreendedor social é uma síntese do comportamento empreendedor, intraempreendedor e empreendedor social frente às suas necessidades de realização e inovação. Portanto, podem possuir os seguintes comportamentos: criativos na solução de problemas reais, capacidade de assumir riscos, pragmáticos, auto-motivados, confiantes, persuasivos, “põem a mão na massa”, cooperativos, gostam de liberdade, predisposição e interesse em ajudar os outros, sensibilidade social, capacidade de gerar valor social, agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis e capacidade de buscar parcerias se necessário.

Os elementos principais para a análise do intraempreendedorismo recaem sobre (DAVID, 2004; PINCHOT e PELLMAN, 1999):

- Questões Sociais: problemas sociais que geram preocupações na organização;
- Idéias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias;
- Intraempreendedor: que transforma as idéias em realidade através do emprego de suas características individuais – habilidades, conhecimentos e valores, propondo e implementando soluções para as questões sociais internas;
- Time Empreendedor: grupo de pessoas, recrutadas pelo empreendedor, para trabalharem na ação social inovadora. E que, através de um compromisso mútuo, têm em comum o empreendimento social;
- Espaço e Clima Organizacional: através de seu processo de comunicação, relações de poder, valores e normas que influenciam o comportamento organizacional e a existência de um clima organizacional que estimule e aceite inovações;
- Patrocinadores: apoio da organização os intraempreendedores, podendo ser por intermédio de um chefe imediato, da direção ou mesmo da visão da organização;
- Resultados: obtidos através da implementação das idéias e ações sociais, transformadores do espaço organizacional.

Drucker (1999) defende que todas as organizações necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo, inclusive social. Desta forma, apesar dos estudos sobre empreendedorismo terem nascido como uma função econômica, hoje ele comporta também uma dimensão social. E quando analisados no âmbito das organizações já existentes, quem desenvolve o papel de empreender socialmente são os intraempreendedores sociais. Desta forma, nas organizações contemporâneas, preocupadas com o desenvolvimento social, este sujeito possui um importante papel para o desenvolvimento da organização bem como da sociedade como um todo.

### 3. Método do Trabalho

O presente trabalho objetiva avaliar o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa. Esta pesquisa caracteriza-se como do tipo exploratória que, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), presta-se para buscar um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Segundo Malhotra (2001), as pesquisas exploratórias representam a fundamentação para a realização de um bom estudo, podendo ser encaradas como o primeiro passo em um processo de pesquisa.

Por apresentar um número significativo de pesquisados, optou-se pelo método *Survey*. Este método é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos, quando se necessita obter informações de um grande número de pessoas. (HAIR Jr. *et al.*, 2005). A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário, formado por 49 questões. As variáveis compreendidas entre os números 1 e 39, escalonadas em escala Tipo *Likert*, variando de “1” Nunca a “5” Sempre, para a mensuração da percepção dos funcionários e as de 40 a 49 para questões de caracterização da amostra.

A população estudada foi composta por todos os 408 funcionários da Sociedade Vicente Pallotti. Optou-se por utilizar a amostra do tipo probabilística, a um nível de significância de 95%, sendo, desta forma, composta por 179 respondentes. Neste estudo obteve-se um retorno de 197 questionários, que perfizeram a análise em estudo.

Este estudo é de cunho quantitativo, dado que visa quantificar os dados e generalizá-los para a população, utilizará análise estatística através de uma coleta de dados estruturada e procurará lançar uma linha de ação final para o problema proposto (MALHOTRA, 2001).

Para o processamento e análise dos foram utilizados os *softwares* “Windows Excel<sup>®</sup>” e “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 13.0*” a fim de realizar os seguintes testes estatísticos:

- Distribuição de frequência: é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressá-las em porcentagem. De acordo com Malhotra (2001) é uma técnica indicada para quantificar respostas atribuídas a uma questão composta de duas ou mais alternativas.
- Média: é calculada somando-se todos os elementos de um conjunto e dividindo-se a soma pelo número de elementos. Indicada quando a variável é de escala intervalar ou de razão (MALHOTRA, 2001).
- Coeficiente de Confiabilidade *Alpha-Cronbach*: é calculado a partir da variância dos itens por meio do somatório das variâncias dos itens e de toda a escala. Indica o coeficiente de confiabilidade interna de um instrumento de coleta de dados. Resultados acima de 0,60 indicam um coeficiente aceitável (MALHOTRA, 2001).
- Análise de Variância (ANOVA): Técnica estatística para estudar as diferenças entre médias de duas ou mais populações, utilizadas para o estudo das diferenças nos valores da média da variável dependente, associado ao efeito das variáveis independentes controladas, após levar em conta a influência das variáveis independentes não-controladas (MALHOTRA, 2001).
- Correlação: a análise de correlação envolve a mensuração da força de uma relação entre duas variáveis. (AAKER, KUMAR e DAY, 2004, p.521)
- Análise de Regressão: “Análise de regressão é um processo poderoso e flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes”. (MALHOTRA, 2001, p.458)
- $R^2$  Segundo Levine, Berenson e Stephan (2000) é o coeficiente de determinação múltipla e representa a proporção da variação em Y que é explicada pelo conjunto de variáveis explicativas selecionadas, ou seja, é uma medida de ajuste da reta de regressão. Cabe ressaltar que o ajuste do modelo de regressão será melhor à medida que  $R^2$  se aproximar de 1 (GUJARATI, 2000).
- A estatística *F* testa a significância de  $R^2$ , pois permite testar a hipótese conjunta de que nenhuma das variáveis explicativas (independentes) contribui na explicação das variações da variável dependente em busca de sua média, dessa forma, a estatística *F* testa a hipótese conjunta de que  $b_1 = b_2 = \dots b_n = 0$ . Se a estatística *F* não for

significativamente diferente de zero, pode-se concluir que as variáveis explicativas não interferem linearmente nas variações da variável dependente.

- *Stepwise*: Tal método, a cada passo, insere a variável que possui a menor probabilidade  $F$  e avalia as novas probabilidades  $F$  das variáveis pertencentes ao modelo, retirando as variáveis cuja probabilidade se tornem grandes. O método termina quando não existem mais variáveis que atendam aos critérios de entrada e remoção do modelo. (NETER *et al.*, 1996).
- *Kolmogorov-Smirnov*: é um teste não paramétrico de aderência para uma amostra, que compara a distribuição cumulativa de uma variável com uma distribuição especificada (MALHOTRA, 2001).
- *Durbin-Watson*: teste estatístico usado para detectar a presença de autocorrelação nos resíduos de uma regressão (GUJARATI, 2000).

O ambiente de estudo foi definido em uma mantenedora religiosa, por se tratar de uma organização com fins sociais, a qual possui características e objetivos sociais definidos em sua missão.

### 3.1 A Sociedade Vicente Pallotti

Em meados de 1884, na cidade de Vale Vêneto, região central do estado do Rio Grande do Sul, agregaram-se os padres e irmãos palotinos, com o intuito de desenvolver a integração entre a vida cotidiana da cidade com a comunidade italiana que ali se fixava. Visando esse desenvolvimento, os padres palotinos aumentam seu campo de atuação, fundando a Sociedade Vicente Pallotti, instituída como tal em 2 de junho de 1909.

Posteriormente, a fim de superar as dificuldades financeiras, a Sociedade Vicente Pallotti organizou fontes de renda que pudessem, além de gerar empregos, trazer recursos para o alcance de seus objetivos, situando-se assim na cidade de Santa Maria (RS).

Atualmente, a Sociedade atua como uma mantenedora que coordena, através de um escritório central, as atividades de cinco empresas de diferentes ramos: Gráfica Pallotti e Centro Gráfico, Cerâmica Pallotti, Escola Antonio Alves Ramos e FAPAS (Faculdade Palotina), contando com 397 colaboradores.

A Sociedade está espalhada pelos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Amazonas e atua principalmente no campo da educação e assistência social, tendo em Santa Maria a sua sede oficial.

## 4. Análise dos Resultados

O total de funcionários pesquisados foi de 197, sendo 59% homens e 41% mulheres. O maior número de pessoas do sexo masculino deve-se, principalmente, aos respondentes da Gráfica Pallotti, local cujos trabalhadores são predominantemente do sexo masculino, que corresponderam a 36% do total de entrevistados. A média de tempo de trabalho na Sociedade é de, aproximadamente, 8 anos, o que caracteriza uma baixa rotatividade de funcionários, resultando, muitas vezes, em maior comprometimento e conhecimento dos objetivos da organização.

Quanto ao grau de instrução dos entrevistados, 34% deles possuem o ensino superior completo, o que se deve, principalmente, a nova política de recrutamento e seleção da organização, que busca por pessoas que possuam, no mínimo, esse nível de instrução. Uma outra parcela, 15% dos respondentes, possui pós-graduação completa, esta referente aos professores da Escola e da Faculdade Palotina.

Outro aspecto que merece menção é que 12% dos entrevistados ocupam cargo de chefia e 88% atuam em distintos cargos. Isso significa que as inferências desta pesquisa são cabíveis para todos os níveis da organização. A grande maioria dos funcionários não tem ou

tiveram empresa própria. Um dos principais motivos foi a falta de recursos financeiros (61%) e o não amadurecimento da idéia de empreender (14%).

Ainda buscou-se investigar a participação em alguma associação comunitária ou de classe, para confrontar com as informações relativas ao intraempreendedorismo social. Constatou-se que 66% deles não participam de nenhuma associação.

As variáveis sobre o intraempreendedorismo abordadas na pesquisa estão descritas na Tabela 1. Deve-se salientar que o conjunto destas 25 variáveis possui um *Alpha-Cronbach* de 0,86. Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam que acima de 0,8 o alpha é um coeficiente muito aceitável.

**Tabela 1 Variáveis de intraempreendedorismo, média e desvio-padrão (DP)**

| Variável  | Média | DP   |
|---|-------|------|
| 1. Faço coisas que beneficiam as pessoas a minha volta antes de ser solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.  | 4,14  | 0,83 |
| 2. Aproveito as oportunidades para criar algo novo e melhorar o que já está sendo feito.  | 4,07  | 0,93 |
| 3. Assumo uma responsabilidade pessoal para que a empresa em que trabalho atinja suas metas e contribua com a sociedade como um todo.                               | 4,58  | 0,72 |
| 4. Encontro maneiras de realizar minhas tarefas da melhor forma.  | 4,73  | 0,51 |
| 5. Desenvolvo ou utilizo procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. | 4,70  | 0,51 |
| 6. Antes de agir, avalio alternativas e calculo riscos a fim de não prejudicar outras pessoas.  | 4,54  | 0,71 |
| 7. Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados para beneficiar as pessoas na minha volta e na minha empresa.                                   | 3,48  | 1,10 |
| 8. Busco desenvolver ações na empresa que contribuem para melhorar o meu trabalho.  | 4,39  | 0,77 |
| 9. Quando não sei fazer algo, busco ajuda especializada.  | 4,79  | 0,52 |
| 10. Verifico sempre os resultados para saber se estão dentro do que havia sido planejado.   | 4,40  | 0,81 |
| 11. Coloco-me prontamente em ação – sem que seja necessário ordem dos meus superiores.  | 4,41  | 0,87 |
| 12. Mantenho meu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.  | 3,77  | 1,05 |
| 13. Expresso confiança na minha própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.   | 4,48  | 0,76 |
| 14. Já apresentei idéias úteis para a organização.  | 3,45  | 1,02 |
| 15. Além das tarefas de rotina, tenho desenvolvido outras tarefas na empresa.   | 3,25  | 1,25 |
| 16. A inovação é estimulada dentro da empresa que trabalho.   | 3,50  | 1,14 |
| 17. Considero-me uma pessoa inovadora dentro da empresa que trabalho.   | 3,77  | 1,00 |
| 18. Nos últimos dois meses apresentei soluções para problemas da empresa.   | 2,81  | 1,33 |
| 19. Tenho contribuído para a implementação de novas idéias na empresa.  | 3,27  | 1,13 |
| 20. Recebo novas idéias de maneira receptiva.   | 4,18  | 0,97 |
| 21. Ultimamente ampliei meus conhecimentos sobre as atividades que devo desempenhar   | 4,22  | 0,90 |
| 22. Considero-me criativo no desempenho das minhas tarefas.   | 4,40  | 0,79 |
| 23. Nos últimos tempos aprendi coisas novas que auxiliaram o meu trabalho.  | 4,32  | 0,82 |
| 24. Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.   | 4,04  | 1,09 |
| 25. Sou uma pessoa pró-ativa.   | 4,24  | 0,83 |

Fonte: elaborada pelos autores.

Pode-se observar que as variáveis com maiores médias são as de número 4, 5 e 9. O que se percebe é que estas três variáveis estão relacionadas à alta pró-atividade do indivíduo, já ressaltada por Timmons (1994) e Hornaday (1982) como uma característica comum a todos os empreendedores. Por outro lado, as variáveis com menores médias são as variáveis 15, 18 e 19, demonstrando que dentre os itens pesquisados, as questões relacionadas à inovação são as menos freqüentes na organização, indicando que a inovação, nesta sociedade de cunho religioso, não está fortemente relacionada ao intraempreendedorismo

Além das variáveis acima destacadas, que mensuram o intraempreendedorismo, também foram abordadas variáveis relativas ao comportamento social dos funcionários (Tabela 2). Estas variáveis foram agrupadas em um fator denominado “Social”, a fim de permitir uma melhor análise estatística e, conseqüentemente, o alcance do objetivo proposto.

**Tabela 2 Variáveis componentes do fator social, média e desvio-padrão (DP)**

| Variável  | Média | DP   |
|---|-------|------|
| 1. No meu trabalho, crio coisas novas que beneficiam outras pessoas e a empresa que trabalho.                               | 3,52  | 1,06 |
| 2. Faço sacrifícios pessoais e dedico esforços extraordinários para fazer uma tarefa que beneficie a sociedade.             | 3,91  | 0,94 |
| 3. Colaboro com todos meus colegas de trabalho e me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.        | 4,22  | 0,86 |
| 4. Esforço-me para manter todas as pessoas satisfeitas.   | 4,47  | 0,72 |
| 5. Utilizo da minha rede de contato para atingir meus objetivos.  | 3,83  | 1,04 |
| 6. Estou disposto a realizar atividades que beneficiem outras pessoas fora do meu horário de trabalho.                      | 4,04  | 1,06 |
| 7. Tenho um sonho de transformação da realidade social existente, tanto da organização em que trabalho quanto da sociedade. | 3,82  | 1,03 |
| 8. Busco trabalhar em empresas que possuem uma visão social.  | 4,01  | 1,07 |
| 9. Repassei os conhecimentos que aprendi aos meus colegas de trabalho.  | 4,28  | 0,98 |
| 10. Tenho desenvolvido ações na empresa que contribuem para melhorar o desempenho de toda e empresa.                        | 4,39  | 0,85 |
| 11. Sou motivado pelo desejo de criar mudanças sociais significativas na minha organização.                                 | 3,74  | 1,01 |

Fonte: elaborada pelos autores.

O fator “Social” apresentou um *Alpha-Cronbach* de 0,73, considerado bom, média de 4,02 e desvio-padrão de 0,51. Esta média possibilita a inferência de que a maioria dos respondentes possuem uma visão social. Para ampliar a análise social, em relação as questões de intraempreendedorismo, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson entre este fator as variáveis destacadas no Tabela 1. Através desta análise, constatou-se que todas as variáveis estão positivamente correlacionadas com o intraempreendedorismo social. Porém, nenhuma delas, de maneira independente, é capaz de abarcar todas as dimensões do mesmo, já que as correlações giram em torno de 0,5, indicando que as questões analisadas possuem uma dimensão própria, que ajuda a explicar o intraempreendedorismo social.

Analisou-se também se as características pessoais e familiares dos entrevistados influenciam as atitudes intraempreendedoras, para isto procedeu-se um teste *t* para amostras independentes, conforme os dados da Tabela 3.

**Tabela 3 Teste *t* de diferença de médias das características de perfil dos entrevistados nas atitudes intraempreendedoras**

| Grupos   | Variáveis com valor <i>t</i> significativo pelo menos ao nível de 5%                      | Sig.  |
|--|---|-------|
| Tem ou teve empresa própria<br>Ocupa cargo de chefia | Antes de agir avalio alternativas e calculo riscos a fim de não prejudicar outras pessoas | 0,006 |
|  | Nos últimos dois meses apresentei soluções para problemas da empresa                      | 0,019 |
|  | Verifico sempre os resultados para saber se estão dentro do que havia sido planejado      | 0,011 |
|  | Já apresentei idéias úteis para a organização.  | 0,015 |
|  | Além das tarefas de rotina, tenho desenvolvido outras tarefas na empresa.                 | 0,017 |
|  | Tenho contribuído para a implementação de novas idéias na empresa.                        | 0,012 |
|  | Encontro maneiras de realizar minhas tarefas da melhor forma.                             | 0,007 |
| Sexo   | Busco desenvolver ações na empresa que contribuem para melhorar o meu trabalho.           | 0,041 |
|  | Coloco-me prontamente em ação – sem que seja necessário ordem dos meus superiores.        | 0,043 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, com erro de 5%, há a diferença de médias para as pessoas que possuem familiares com empresa própria quando comparado com as questões que envolvem atitudes voltadas para a inovação, sendo as quais: encontrar maneiras de realizar as tarefas de melhor forma, apresentar soluções para problemas da empresa, contribuir para implementação de novas idéias e apresentar idéias úteis para a organização. Desta forma, na organização em

análise, os colaboradores que têm na sua família pessoas empreendedoras, tendem a ser mais inovadores do que os demais.

Também foi encontrada diferença de médias entre os respondentes que possuem ou já tiveram empresa própria e algumas características intraempreendedoras. Os funcionários que tem ou tiveram empresa própria antes de agir, avaliam alternativas e calculam riscos, mais do que os funcionários que nunca empreenderam. Os colaboradores que já empreenderam também tendem a apresentar mais soluções para problemas da empresa que os demais. No entanto, estes tendem a agir de maneira deliberada, onde os funcionários que nunca empreenderam possuem maiores médias quanto à verificação dos resultados para saber se estão dentro do que havia sido planejamento.

Quanto ao fato de ocupar cargo de chefia ou não, observa-se que os funcionários que ocupam cargo de chefia apresentam maiores médias quanto à apresentação de idéias úteis para a organização, desenvolvimento de outras tarefas na empresa além das atividades de rotina e contribuição para a implementação de novas idéias, do que os funcionários que não ocupam cargo de chefia. Por outro lado, estes funcionários apresentam maiores médias quanto à busca de maneiras de realizar as tarefas da melhor forma e desenvolvimento de ações na empresa que contribuem para melhorar o seu trabalho, do que os funcionários que ocupam cargo de chefia.

Na realização dos testes de diferenças de médias, observa-se que as mulheres tendem a se colocar mais prontamente em ação – sem que seja necessária a ordem dos seus superiores – do que os homens. Já quanto à participação dos funcionários em alguma associação comunitária ou de classe, não foi encontrado nenhuma diferença de média significativa em relação a quem não participa. Desta forma, a participação em associações comunitárias ou de classe não interfere no comportamento intraempreendedor dos funcionários da organização em análise.

Ainda com o objetivo de Avaliar a influência do perfil dos entrevistados nas atitudes intraempreendedoras realizou-se a Análise de Variância (ANOVA), conforme a Tabela 4. A utilização da análise de variância para as variáveis, grau de instrução, unidade que trabalha e área da empresa, justifica-se pelo fato de tais variáveis possuírem mais de duas respostas possíveis, o que implica na criação de mais de dois grupos a serem comparados.

**Tabela 4 Análise de Variância do perfil dos entrevistados nas atitudes intraempreendedoras**

| Grupos                          | Variáveis com diferenças de médias significativas pelo menos ao nível de 5%     | Sig.  |
|---------------------------------|---|-------|
| Unidade da organização que atua | Tenho contribuído para a implementação de novas idéias na empresa               | 0,022 |
|                                 | Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. | 0,001 |
| Área da empresa que atua        | A inovação é estimulada dentro da empresa que trabalho.                         | 0,008 |
|                                 | Nos últimos dois meses apresentei soluções para problemas da empresa            | 0,009 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à unidade da sociedade na qual o funcionário atua, o mesmo teste mostrou que existe uma diferença de média significativa quanto à contribuição para a implementação de novas idéias na empresa, onde Centro Gráfico e o Escritório Central apresentam as maiores médias e a Gráfica Pallotti apresentou as médias mais baixas. Também foi encontrada uma diferença de médias quanto o estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, onde o Centro Gráfico apresentou as maiores médias e a Cerâmica Pallotti apresentou as menores médias.

Observa-se, também, que a área que os funcionários atuam dentro da organização apresenta uma diferença de média significante quanto à percepção do estímulo da inovação dentro da empresa. Os funcionários que atuam na área de suporte (limpeza, vigilância) apresentam as maiores médias quanto à percepção de estímulo à inovação, enquanto que os

funcionários que atuam na área administrativa apresentam as menores médias. Por outro lado, quanto à apresentação de solução para problemas da empresa, a área de suporte apresentou as menores médias, enquanto que a área comercial e geral apresentaram as maiores médias.

Como o trabalho objetiva avaliar o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa adota-se a análise de regressão para identificar se esse comportamento influencia o fator social. A técnica utilizada justifica-se pelo fato de estudar como as variáveis independentes influenciam na variável dependente, no caso, o quanto do fator social – variável dependente – é explicado pelas variáveis de intraempreendedorismo – variáveis independentes. Os procedimentos estatísticos contemplam uma análise descritiva e uma regressão linear múltipla. A técnica justifica-se pelo fato de estudar como as variáveis independentes influenciam na variável dependente, no caso, como as variáveis de intraempreendedorismo influenciam o fator social. No modelo estudado, a equação pode ser representada por:

$FatorSocial = \alpha + bAT + bCO + bIN + bCN + bEI + bAS + bAC + bPV + e$  ; onde: Ações no Trabalho (AT); Colaboração (CO); Apresentei Idéias Novas (IN); Aprendi Coisas Novas (CN); Empresa Estimula Inovação (EI); Faço antes de Solicitado (AS); Ampliei Conhecimentos (AC) e Mantenho Ponto de Vista (PV).

Neste estudo, o R<sup>2</sup> gerado é 0,694, ou seja, 69,4% do fator social é explicado pelas variáveis de intraempreendedorismo. Porém, em geral, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), o R<sup>2</sup> sempre aumenta à medida que as variáveis independentes são acrescentadas a um modelo de regressão múltipla. Para não superestimar o impacto do acréscimo de uma variável, adota-se o R<sup>2</sup> ajustado, que neste estudo é 0,68, ou ainda, 68% das variáveis no modelo explicam a variável dependente.

Ao se analisar o coeficiente angular *b* e ele for positivo, indica-se que acréscimos na variável independente corresponderão a acréscimos na variável dependente. Os resultados da Tabela 5 demonstram que as variáveis de intraempreendedorismo, influenciam positivamente o fator social.

**Tabela 5 Teste *t* para o modelo de regressão**

| Modelo                    | Coeficiente Padronizado | Teste <i>t</i> |
|---------------------------|-------------------------|----------------|
| Constante                 |                         | 3,418 *        |
| Ações no trabalho         | 0,229                   | 4,984 *        |
| Colaboração               | 0,313                   | 7,106 *        |
| Apresentei idéias novas   | 0,26                    | 5,694 *        |
| Aprendi coisas novas      | 0,113                   | 2,278 *        |
| Empresa estimula inovação | 0,194                   | 4,281 *        |
| Faço antes de solicitado  | 0,149                   | 3,185 *        |
| Ampliei conhecimentos     | 0,131                   | 2,71 *         |
| Mantenho ponto de vista   | 0,109                   | 2,422 *        |

Fonte: Elaborado pelos autores

\*significante a 5%

Para avaliar o ajuste geral do modelo de regressão, foi utilizado o teste F. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 Análise de variância para o ajuste geral do modelo de regressão**

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F     | Significância |
|-------------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------------|
| Regressão         | 33,01836           | 8                  | 4,127295       | 49,71 | 0,000         |
| Resíduos          | 14,52779           | 175                | 0,083016       |       |               |
| Total             | 47,54616           | 183                |                |       |               |

Fonte: Elaborado pelos autores

O teste F assumiu valor 48,71, significativo a 1%, ou seja, o ajuste geral do modelo comprova ser adequado.

Para atender o pressuposto de Normalidade, realizou-se o teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov a fim de testar a hipótese  $H_0$ , que pressupõe que os dados são normais. Após a realização do teste, se aceita  $H_0$ , demonstrando que os dados são normais e permitem a análise de regressão. A detecção da autocorrelação foi testada através do teste *Durbin Watson* (1,94) o que demonstra a independência dos resíduos.

Desta forma, observa-se a forte existência do comportamento intraempreendedor existente na organização o que explica a manutenção do seu objetivo social, chamado neste trabalho de Fator social. Na relação entre as questões de intraempreendedorismo e visão social percebe-se que o intraempreendedorismo social é marcado independente das áreas de atuação dos colaboradores da Sociedade Vicente Pallotti, e das funções que desempenham.

## 5. Considerações Finais

Os empreendedores possuem atitudes que buscam ser agentes determinantes do próprio futuro (FILION, 1999). No caso de organizações já estabelecidas, quem assume essa característica que os distingue da norma, ou seja, assume o papel de inovar dentro das organizações, realizando atividades que vão além das tarefas rotineiras, são os seus empreendedores internos, denominados de intraempreendedores. Antoncic (2007) coloca que são estes sujeitos que geram o desenvolvimento organizacional e econômico, bem como da sociedade como um todo. No âmbito de organizações com caráter social, o intraempreendedor possui o papel de gerar inovações sociais, que são requeridas por todos os membros da organização para cumprimento da sua função social. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo avaliar o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa.

A operacionalização dos objetivos da organização depende das atitudes intraempreendedoras dos funcionários. No caso de uma organização social, esta atividade torna-se relevantes visto a necessidade de superação de uma visão conservadora, limitada à remuneração dos funcionários, passando para um espírito empreendedor, de realização pessoal e com uma visão social difundida entre todos os membros da organização. Desta forma, por meio do intraempreendedorismo é possível promover mudanças sociais no âmbito interno da organização.

Em complemento, o intraempreendedor social participa como um indutor de mudanças, provocando os demais colegas a desempenharem suas funções sociais dentro da organização, tornando estas mais humanas. No caso de uma organização com objetivos sociais bem difundidos, como o caso da Sociedade Vicente Pallotti, são estes sujeitos que operacionalizam os objetivos sociais da organização.

Na mensuração do perfil empreendedor, quanto às formas tradicionais de empreender, somente 9% dos respondentes já empreenderam por meio da abertura de um negócio próprio. Quanto ao caráter intraempreendedor dos funcionários da Sociedade Vicente Pallotti, as variáveis que mais se destacaram estão aliados a pró-atividade dos indivíduos. O comportamento social dos funcionários apresentou uma média elevada (4,02), o que representa que a visão social está difundida ao longo de toda a organização, o que reflete os objetivos sociais que a organização possui.

Neste estudo, através de uma análise de regressão, encontrou-se um  $R^2$  ajustado é 0,68, ou ainda, 68% das variáveis no modelo explicam a variável dependente, ou seja, as variáveis de intraempreendedorismo explicam em 68% o fator social existente na Sociedade Vicente Pallotti. Tais achados são coerentes com a teoria descrita e demonstram que o comportamento

intraempreendedor social existente é um elemento relevante na manutenção dos objetivos sociais existentes desde a fundação da organização.

Neste estudo limitou-se a análise de somente um ambiente, a Sociedade Vicente Pallotti, o que não possibilita a inferência para outras organizações. Porém, cabe ressaltar que este estudo assume caráter singular, ao abordar uma instituição de cunho religioso, visto que o foco neste objeto de análise ainda é incipiente. As atitudes empreendedoras estão relacionadas com a inovação, desta forma, a análise da envolvente social no âmbito da inovação ampliaria o entendimento do tema. Também se sugere que este estudo seja aplicado a outras organizações, que não de caráter religioso, para que se possa fazer comparações e inferências sobre as características do intraempreendedor social nelas observada, provendo assim um avanço da temática do intraempreendedorismo como um todo.

### Referencias Bibliográfica

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRAHAM, R., The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment, **Leadership e Organization Development Journal**. v. 18, n. 4, p. 179-86, 1997.
- ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management e Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 309-325, 2007
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, **Journal of Management Development**. v. 23, n. 6, p. 518-530, 2004.
- ATHERTON, D.J. A review of the pathophysiology, prevention and treatment of irritant diaper dermatitis. **Current Medical Research and Opinion**. v. 20, n.5, p. 645-649, 2004.
- BECHTOLD, B. Toward a participative organizational culture: evolution or revolution? **Empowerment in Organizations**. v. 5, n. 1, p. 4-13, 1997.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study, **Management Science**. v. 29, n. 12, p. 1349-64, 1983.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. e HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1992.
- \_\_\_\_\_. Who is an entrepreneur? Is a question worth asking? **American Journal of Small Business**. n.1, p. 33-39, Abril, 1998.
- DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. 204p. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUKER, P. F. **Management challenges for the 21<sup>st</sup> century**. New York: Harperbusiness, 1999.
- ENSLEY, M. D.; CARLAND, J. W.; CARLAND, J. Investigating the existence of the leader entrepreneur. **Journal of Business Management**. v. 38, n. 4, p. 59-78, 2000.
- FERNALD, L. W.; SOLOMON, G.T., Value profiles of male and female entrepreneurs. **International Journal of Small Business**. v. 6, n. 3, p. 24-33, 1987.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n.2, p.05-28, 1999.

- GHOSTAL, S.; BARLETT, C. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 3. ed. Makron Books, São Paulo: 2000.
- HAIR Jr., F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1982.
- JONES, G. R.; BUTLER, J.E. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective, **Journal of Management**. v. 18, n. 4, p. 733-49, 1992.
- KOLCHIN, M.; HYCLAK, T. The case of the traditional intrapreneur. **Advanced Management Journal**. v. 52, n. 3, p. 14-18, 1987.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship - a contemporary approach**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- KURATKO, D.; MONTAGNO, R.; HORNSBY, J. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, **Strategic Management Journal**. v. 11, n. 5, p. 49-58, 1990.
- LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- MACMILLAN, I.C. Progress in research on corporate venturing. In. SEXTON, D.L. e SMILOR, R.W. **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1986.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: 2001.
- MANCUSO, J. R. **Mid-Career entrepreneur: how to star a business and be your own boss**. Chicago: Dearborn, 1994.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELO NETO, Francisco de Paula e FROES, César. **Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- NETER, J. *et al.* **Applied Linear Regression Models**. 3 ed. New York: Irwin Book, 1996.
- NICHOLLS, A. Playing the field: a new approach to the meaning of social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**. n. 2, v.1, p. 1-5, 2006.
- PEREIRA, H. J. e SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. São Paulo: USP, 1995.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3 ed. New York: Harper e Row, 1950.
- \_\_\_\_\_. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- \_\_\_\_\_. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1984.
- SOUZA NETO, B. Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesão brasileiro. In: II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001, Londrina. **Anais do...** Londrina: UEL/UEM, 2001.
- SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

- SHAW, E.; CARTER, S. Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analyses of Entrepreneurial Processes and Outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 14, n. 3, p.418-434, 2007.
- SCHLANGE, Lutz E. Stakeholder perception in sustainable entrepreneurship: the role of managerial and organizational cognition. In. First World Symposium on Sustainable Entrepreneurship, 2007, Leeds United Kingdom. **Anais do...Leeds: WSSE**, 2007.
- STEPHENSON, K. The formation and incorporation of virtual entrepreneurial groups. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. v. 19, n. 3, p. 35-53, 1995.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J.C. A perspective of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**. n. 11, p. 17-27, 1990.
- THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. **Management Decision**. v. 38, n. 5, p. 328-38, 2000.
- TIMMONS J. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**. v.3, n. 1, p. 5-17, 1978.
- \_\_\_\_\_. **New venture creation**. 4 ed.Boston: McGraw-Hill, 1994.
- VESPER, K. H. Three faces of corporate entrepreneurship. In. HORNADAY, J.A. *et al.* (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Babson College, p. 294-320, 1984.
- \_\_\_\_\_. **New Venture Strategies**. Englewood: Prentice-Hall, 1990.
- WALTON, A. The impact of interpersonal factors on creativity, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 9, n. 4, p. 146-62, 2003.
- WEBSTER, F. A. Entrepreneurs and ventures: an attempt at classification and clarification, **Academy of Management Review**. v. 2, n. 1, p.54 – 61, 1977.