

**Atitude Empreendedora no Interior das Organizações:** uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos – PGP – em duas empresas do Grupo Algar.

**Autoria:** Rafael Mathias Antonioli, Edison Mello Júnior, Virginia Aparecida Castro

## Resumo

O objetivo deste artigo é identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos (PGP). Para tal, foi realizado um levantamento nas duas empresas com maior produção absoluta de inovação: ACS e CTBC componentes do Grupo Algar. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o IMAE, instrumento de pesquisa criado por Lopez Júnior (2005) para medir a atitude empreendedora do indivíduo. O estudo foi realizado com 210 funcionários do Grupo Algar, sendo 84 participantes do PGP e 126 não participantes. Os resultados indicaram diferença estatisticamente significativa tanto no índice geral, quanto nas dimensões analisadas – planejamento, realização, poder e inovação –, sendo que a diferença foi mais acentuada para as dimensões poder e realização. Desta maneira, pode-se dizer que existe diferença na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do PGP estudado neste trabalho.

Palavras chave: atitude empreendedora, IMAE, intra-empreendedorismo, empreendedorismo corporativo.

## 1 Introdução

Devido à ênfase com que o empreendedorismo se dedica tanto a estudar os empreendedores como a promover a criação de novos negócios, esse assunto vem aumentando a sua importância na sociedade atual, já que é apresentado como uma alternativa para fomentar o surgimento de empregos.

Diante desse cenário onde as pessoas se vêem forçadas a criar seu próprio emprego como alternativa de sobrevivência o empreendedorismo surge como mais um caminho a ser ofertado para solução deste problema. Também nessas circunstâncias, aumenta a necessidade de tanto quem procura o seu primeiro emprego, quanto trabalhadores demitidos de grandes corporações e órgãos públicos, criarem o seu próprio negócio como alternativa de trabalho (CORDEIRO, PAIVA (2002); DOLABELLA (1999)).

A partir dessa maior divulgação do termo empreendedorismo, o tema que ainda tem como principal aplicação o apoio aos governos e entidades de classe para o fomento das micro e pequenas empresas (MPEs), também penetrou no interior das grandes organizações com a proposta de auxiliá-las a encontrar e desenvolver os funcionários que promovem a reorganização dos recursos e competências organizacionais para adequá-las ao ambiente.

É esta a modalidade de empreendedorismo — empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo — que será contemplada neste artigo, ou seja, a idéia de que o conceito de empreendedorismo, quando aplicado no interior das grandes organizações pode auxiliá-las a promoverem a inovação, entendida aqui como o rearranjo de suas competências e recursos de forma a permitir uma reação ao ambiente dinâmico no qual as organizações se encontram.

Assim sendo, o objetivo geral deste artigo é identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das que não participaram do Programa de Gestão de Processos do Grupo Algar. Apresentam-se como objetivos específicos: identificar as diferenças na necessidade de realização, planejamento, poder e inovação das pessoas entre os grupos pesquisados; bem como contribuir para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empreendedora.

Portanto, com esta pesquisa espera-se contribuir para o aprimoramento dos métodos atuais de identificação do perfil empreendedor, oferecendo uma possibilidade de orientação para empresas com e sem fins lucrativos. Ao ressaltar as diferenças entre os indivíduos que agem ou não de maneira empreendedora, objetiva-se, subsidiar as organizações para que possam discernir os profissionais que agem “como donos da empresa” e, assim, desenvolver o seu potencial.

Inicialmente o artigo apresenta uma revisão da literatura existente a cerca do tema empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intra-empreendedorismo e atitude empreendedora. A seguir, descreve-se a metodologia utilizada para o levantamento de dados. Na seqüência, analisa-se os resultados obtidos com a pesquisa e, finalmente, expõe as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais.

## **2 O empreendedorismo**

Filion (2000) menciona uma corrente, surgida após a segunda metade dos anos 80, que reúne pesquisadores oriundos de diversas áreas que apostaram no empreendedorismo e mudaram o eixo da discussão de “quem é?” para “o que faz um empreendedor?”. Estes pesquisadores buscam conhecer as habilidades gerenciais dos empreendedores, a forma como conseguem atingir seus objetivos, suas metodologias, o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas. Assim, este artigo aborda o tópico empreendedorismo corporativo — mais especificamente o intra-empreendedorismo — e o tópico das características comportamentais dos empreendedores, no caso manifestadas na atitude empreendedora dos sujeitos pesquisados.

### **2.1 Empreendedorismo Corporativo**

Independente do significado que cada autor propõe, todas as definições parecem convergir para a idéia de que o empreendedorismo corporativo está relacionado com a busca de fontes de inovação por uma organização estabelecida.

Nessa perspectiva, o Empreendedorismo Corporativo pode ser entendido como:

O processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro da organização existente. (DORNELAS, 2003, p. 38)

Dentre as variações do Empreendedorismo Corporativo arroladas por Hashimoto (2006), a mais aderente ao tema deste trabalho é o intra-empreendedorismo, uma vez que, os pesquisadores dessa escola se propõem a investigar o que leva um funcionário a atuar como um empreendedor.

### 2.1.1 O Intra-Empreendedorismo

O principal argumento que legitima a escola do intra-empresendedorismo é a necessidade de inovação. Segundo seus autores, em períodos de grandes mudanças no ambiente empresarial, as organizações, especialmente aquelas que participam de mercados dinâmicos ou de uso intensivo de tecnologia se vêem obrigadas a inovar para permanecerem competitivas. Porém, embora a inovação seja um objetivo habitualmente perseguido pelas altas cúpulas da organização, em geral, as boas idéias dos funcionários enfrentam tantas dificuldades para serem aplicadas que muitas não chegam a transformar-se em inovações que contribuam para a lucratividade dos produtos.

Assim, não tendo suas aspirações empreendedoras satisfeitas dentro do espaço da organização, muitos daqueles talentos abandonariam a empresa e passariam a reforçar a concorrência levando consigo as receitas potenciais de seus projetos. Para evitar a fuga desses talentos e a conseqüente estagnação da inovação em grandes organizações seria necessário contrapor aos sistemas de análise e controle criados para prover informações gerenciais, um outro sistema que trouxesse liberdade:

O intrapreneurismo [intra-empresendedorismo] é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs* [empresendedores]. (PINCHOT, 1989. p xii)

Desta maneira, para os propósitos deste artigo, intra-empresendedor é aquele funcionário que usa seu potencial criativo, concebendo ou realizando coisas novas, ou seja, agindo como empreendedor para a empresa em que trabalha e não lhe pertence. Essa noção está de acordo com Filion (2004), que define o intra-empresendedor como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização.

Na opinião de Dornelas (2003), os intra-empresendedores podem manifestar-se de várias formas na organização, pois não são apenas aqueles que têm idéias, criam novos produtos ou processos: são também aqueles que conseguem apoio e colocam as idéias em prática, liderando equipes em torno de uma visão comum.

Para tanto, o desafio das corporações em atrair, motivar e reter intra-empresendedores inclui a busca de recompensas que levem em consideração às necessidades específicas dos intra-empresendedores: liberdade de ação e acesso aos recursos de que necessita para inovar.

De acordo com Filion (2000) não é possível afirmar que uma pessoa será ou não bem-sucedida, apenas baseando-se em suas características, pois algumas delas se desenvolvem na vivência prática, o que implica em diferentes características para diferentes negócios e setores de atuação.

Cunha, Malheiros e Ferla (2005) usam o termo “virtudes” para designar aquilo que está sendo chamado neste trabalho de “características comportamentais”, assim, para eles, os empresários possuem dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores. Desta forma, as chamadas virtudes de apoio, são aquelas características comportamentais importantes e necessárias, que, todavia seriam também comuns aos bons administradores e, no caso dos intra-empresendedores, não os distinguiriam de outros funcionários da organização. Essas virtudes de apoio são: visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação, capacidade de decisão/concentração.

Ainda de acordo com Cunha, Malheiros e Ferla (2005), além de se esperar que o empreendedor possua as virtudes de apoio, se faria notar por características comportamentais que os destacariam em relação ao administrador, empresário, ou demais funcionários. Seriam: criatividade/inação, independência, entusiasmo/paixão.

A tentativa de reduzir as características comportamentais do empreendedor àquelas que realmente o distinguem dos demais profissionais contribui tanto para melhorar a didática do ensino/treinamento do empreendedorismo quanto como para a evolução dos métodos para identificação e mensuração da atitude empreendedora das pessoas. Contudo, para alcançar esse último objetivo, o agrupamento de algumas características comportamentais em dimensões parece uma alternativa ainda mais robusta e passível de trazer consenso.

Assim, a busca no referencial teórico e o mapeamento de trabalhos anteriores levaram os autores deste trabalho a escolher as dimensões sugeridas por Lopez Júnior (2005) como as variáveis a serem mensuradas. Isso porque, a exemplo de grande parte dos trabalhos consultados, preferiu-se medir a incidência das características comportamentais empreendedoras através de um instrumento já validado em pesquisas anteriores e com suporte da literatura recente sobre empreendedorismo.

O estudo que validou este instrumento que será utilizado neste trabalho, utilizou-se das três dimensões do comportamento empreendedor propostas pela *Management Systems International* para medir a atitude empreendedora dos proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo participantes do projeto EMPREENDER do Distrito Federal. Lopez Júnior (2005) também agregou uma quarta dimensão para representar a inovação, outro grande vetor apontado na literatura. Todas as dimensões utilizadas no instrumento denominado Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora (IMAE), abrigam diversas características conexas que refletem os grandes vetores do comportamento empreendedor. São elas:

- A necessidade de **realização** composta pela busca de oportunidades, persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho; focaliza a disposição, capacidade e inclinação para tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade.
- O **planejamento** que inclui o estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento sistemáticos; reflete a capacidade de análise e formatação do negócio projetada pelo empreendedor para a concretização da visão.
- O **poder** que envolve persuasão, redes de contato, liderança, independência e autoconfiança é a dimensão que engloba as características voltadas para a capacidade do empreendedor de influenciar os resultados em benefício próprio e nas estratégias utilizadas para persuadir, motivar e influenciar os demais atores envolvidos em seu ambiente de negócios.
- A **inação**, considera a capacidade do empreendedor de atuar de forma criativa e inovadora na busca por posições vantajosas de mercado, sendo composta pela inovação e criatividade.

Serão essas características comportamentais, devidamente organizadas em dimensões por Lopez Júnior (2005), as variáveis consideradas nesse trabalho. O estudo das características comportamentais dos empreendedores nos leva a crer que seja pouco provável que uma só

pessoa consiga reunir todas essas qualificações. Assim, o sucesso dos empreendimentos internos pode ser favorecido pela formação de uma equipe multifuncional que incorpore, no conjunto das diversas características comportamentais dos membros, todos os papéis necessários para a condução das diferentes etapas do projeto.

### **2.1.2 Atitude Empreendedora**

Diversos autores passaram a referir-se às atitudes como sendo sistemas organizados de cognições e crenças que predisõem a um determinado comportamento. Ajzen e Fishbein (2000) mostram que atitudes são presumidas como sendo estáveis ao longo do tempo e menos suscetíveis ao contexto.

Assim como foi mencionado no trabalho de Osgood, Suci e Tannenbaum (1957), as principais autoridades no assunto, consideram que as atitudes são aprendidas assim como outras atividades internas e também são predisposições para resposta que se caracterizam por serem essencialmente avaliativas. Essas avaliações são baseadas no conteúdo das crenças que por sua vez se reportam tanto às características do objeto quanto da conexão deste com outros objetos.

Porém, não são todas as crenças relacionadas a um objeto que corrobora para a formação de uma atitude. Isso porque as pessoas podem ter diversas crenças acerca de um objeto e acessar apenas algumas delas para compor a avaliação em um dado momento:

Deste modo, o impacto metodológico desse entendimento se traduz na orientação para que a atitude em relação a um objeto seja medida em múltiplas situações, justamente para que as particularidades introduzidas pela atitude em relação às situações não sejam consideradas como correspondentes ao objeto.

Quando aplicadas ao empreendedorismo, essas teorias podem ajudar a esclarecer como o comportamento empreendedor apresentado por um funcionário é, antes de tudo, determinado pela intenção daquele indivíduo em desempenhar uma ação empreendedora. Além disso, contribuindo para elucidar o papel da atitude como determinante do comportamento empreendedor, essas teorias postulam que, assim como a influência das normas subjetivas, as atitudes são os determinantes das intenções, que por sua vez são determinantes do comportamento.

### **Teoria do Comportamento Planejado**

Ajzen (1985) mostra que embora diversos comportamentos estejam sujeitos à simples vontade humana, a maioria dos comportamentos depende não só dela, mas da existência de requisitos tais como oportunidades e recursos. Exemplos desses requisitos são: o tempo, o dinheiro, as habilidades, a cooperação alheia, entre outros fatores necessários à concretização de um comportamento para o qual se tem uma intenção. Esses requisitos são os fatores não motivacionais que representam o controle comportamental real da pessoa em relação ao comportamento.

Ainda conforme Ajzen (1985), para que um comportamento possa se concretizar, estará sujeito à existência não só da motivação (intenção), mas também da habilidade necessária para que ele ocorra (controle comportamental).

Assim, a partir da noção de que o comportamento pessoal é fortemente influenciado pela autoconfiança na sua habilidade para desempenhá-lo, o construto do controle comportamental percebido foi colocado dentro de uma estrutura mais geral de relações entre crenças, atitudes, intenções e comportamento: a teoria do comportamento planejado. De acordo com essa teoria, o controle comportamental percebido, aliado à intenção comportamental, pode ser usado diretamente para prever a realização comportamental. (AJZEN,1985)

Para prosseguir com os objetivos desse trabalho, será adotada a definição operacional na qual a atitude é entendida como uma predisposição aprendida para responder de forma favorável ou desfavorável com relação a um objeto atitudinal, ou seja, nos termos deste trabalho atitude empreendedora é uma predisposição aprendida a atuar, ou não, de forma empreendedora. Sendo assim, o presente trabalho se propõe a analisar a diferença de atitude empreendedora entre grupos que no passado tiveram diferenças em relação ao comportamento empreendedor, ou seja que participaram, ou não, do programa PGP que se destina a práticas de empreendedorismo na organização em estudo.

### 3 A empresa

O nome Algar vem das iniciais do fundador Alexandrino Garcia que, em 1954, com o sonho de estender o acesso ao serviço de telefonia a cada residência de Brasília a São Paulo, constituiu, em Uberlândia, a CTBC que viria a expandir seus serviços de telefonia ao interior de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso e Goiás. Guiada por este sonho, a empresa cresceu e incorporou novos negócios.

Em 2005, ano em que intensificou sua expansão para todo o País, o grupo empresarial Algar obteve uma receita líquida de quase R\$ 1,7 bilhão distribuídos, da seguinte maneira, por suas diversas áreas de atuação: telecomunicações (59,5%), agronegócios (32,4%), serviços (4,9%), e entretenimento (3,2%). As empresas que atuam nestes quatro setores são: 1) telecomunicações - CTBC: telefonia fixa, celular, comunicação de dados, serviços de rede e internet, *data center* e TV a cabo; ENGESET: serviços de engenharia; ACS: *contact center*; 2) agronegócios - INCO: processamento de soja; ABC A&P: plantio de grãos; 3) serviços - ABC TÁXI AÉREO: táxi aéreo e manutenção de aeronaves; SPACE: segurança patrimonial; COMTEC: administração de terminais urbanos e centros comerciais; SABE: listas telefônicas, gráfica e jornal; 4) entretenimento - RIO QUENTE: turismo e hotelaria. Ao final do ano 2006, a Algar contava com 11.000 associados — termo utilizado internamente para designar os funcionários.

A partir da sua implantação, o modelo de gestão denominado empresa-rede - o qual pressupõe a divisão, para fins gerenciais, de uma grande empresa em várias microempresas internas por eles chamadas de centros de resultados ou ainda CRs, irradiou políticas e práticas que criam um ambiente favorável ao intra-empreendedorismo, tais como:

- Participação na gestão: Os empregados do Grupo Algar participam diretamente na tomada de decisões corporativas. Essa propriedade simbólica tem o objetivo de fomentar a ação intra-empreendedora preconizada por Pinchot (1989) onde empregados agem como se fossem donos da empresa.
- Estrutura de carreira em “Y” (técnica e gerencial): Pretende-se que os empregados que desempenham funções técnicas tenham possibilidade de ascensão semelhante àqueles que exercem funções gerenciais.

- Participação nos resultados: De acordo com a filosofia de administração por objetivos, levam-se em conta não as horas trabalhadas, mas os resultados obtidos. Assim, os associados são livres para estabelecerem os horários em que trabalham e recebem uma remuneração variável de acordo com o cumprimento de metas estabelecidas em conjunto com seus superiores.
- Avaliações de desempenho individual e coletivo: respeitando a filosofia que não considera os funcionários como recursos humanos, mas sim como talentos e, fundamentada nisto, distribui parte dos lucros sob a forma de uma remuneração variável atrelada ao desempenho.
- Outras ações como estudos de clima organizacional, programa de potenciais sucessores, preocupações com a qualidade de vida e investimentos em educação corporativa completam a gama de políticas destinadas a promover um ambiente excelente para o trabalho.

### 3.1 O Programa de gestão de processos – PGP

Em 2000, a alta direção da Algar reconheceu os resultados alcançados pela área de qualidade e elevou o Programa de Gestão de Processos (PGP) para um *status* permanente e estratégico passando a ser, inclusive, coordenado pelo vice-presidente do grupo.

Foi criado então um Comitê de Gestão de Processos que determinou os propósitos do programa: liberar o potencial criativo dos associados, estimular o pensamento sistêmico na organização, promover melhoria contínua, destacar o trabalho em equipe, utilizar ferramentas estatísticas e desenvolver projetos que permitissem formatar as informações. Um programa de empreendedorismo corporativo que pretenda atingir todos os funcionários da organização e não apenas aqueles mais criativos, precisa contemplar a força das equipes compostas de vários perfis.

O Programa de Gestão de Processos tinha a clara missão de contribuir para a competitividade e para a melhoria contínua dos processos das empresas Algar. Assim, o objetivo central do PGP é estabelecer diretrizes para a manutenção e desenvolvimento dos processos, com foco nos resultados, por isso mesmo, os projetos participantes do PGP devem gerar resultados financeiros líquidos suficientes para cobrir os valores dos prêmios pagos aos participantes.

A avaliação é feita sempre após a implementação dos projetos e são considerados os resultados financeiros, qualitativos, a aplicação da metodologia, as ferramentas utilizadas e a apresentação do projeto. Todos os projetos finalizados recebem um prêmio em dinheiro e um diploma de participação. Os três primeiros de cada empresa recebem um troféu e os três melhores do grupo levam, além de outro troféu, mais um prêmio extra em dinheiro. Esse prêmio extra é calculado com base no retorno sobre o investimento alcançado pelo projeto, no entanto é limitado a um teto de R\$3.000,00.

Os compromissos qualitativos do Programa de Gestão de Processos incluem a satisfação do cliente, a otimização dos processos e o aumento do nível de qualidade dos produtos e serviços. Os compromissos quantitativos consideram o prazo em que o investimento é recuperado, a taxa interna de retorno (TIR) e o retorno sobre o investimento (ROI). De 2001 a 2006 o Grupo Algar investiu R\$ 15 milhões em projetos do PGP, e obteve um retorno de R\$ 177 milhões. Além da melhoria de processos, vários novos produtos e negócios foram criados.

## 4 Metodologia

### Objetivos Geral e específicos

Objetivo Geral:

Identificar as diferenças na atitude empreendedora das pessoas que participaram e das pessoas que não participaram do Programa de Gestão de Processos da Algar.

Objetivos específicos

- Identificar as diferenças na necessidade de realização, planejamento, poder e inovação das pessoas entre os grupos pesquisados;
- Contribuir para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empreendedora.

### Hipóteses

Tendo por base a metodologia proposta por Lopez Júnior (2005), que por sua vez teve origem nas três dimensões do comportamento empreendedor propostas pela *Management Systems International*, o levantamento buscará, através da aplicação do instrumento de mensuração da atitude empreendedora – IMAE, testar a seguinte hipótese nula:

- $H_0$ : Não existe diferença entre a atitude empreendedora dos participantes do PGP e os demais funcionários da organização.

Esta hipótese nula foi formulada com o objetivo de ser rejeitada, pois contraria os conceitos encontrados na literatura a partir dos quais se pressupõe que aqueles funcionários que promovem inovações sejam intra-empreendedores, isto é possuam características comportamentais empreendedoras (PINCHOT e PELLMAN 2004, HASHIMOTO 2006, DORNELAS 2003). Segundo o que foi exposto durante a revisão bibliográfica, a comparação entre o grupo que participou do programa de empreendedorismo corporativo da Algar, o PGP, e os demais funcionários da empresa deve revelar um menor índice de atitude empreendedora nestes que os distinguirá daqueles.

Sendo assim, espera-se encontrar um índice maior de atitude empreendedora entre os participantes do PGP, em todas as dimensões expostas por Lopez Júnior (2005), após a aplicação do instrumento desenvolvido por ele. Estas são as hipóteses alternativas que correspondem à hipótese de pesquisa desse trabalho:

- $H_1$ : Intra-empreendedores apresentam um grau de realização maior que os demais funcionários da organização.
- $H_2$ : Intra-empreendedores apresentam um grau de planejamento maior que os demais funcionários da organização.
- $H_3$ : Intra-empreendedores apresentam um grau de poder maior que os demais funcionários da organização.
- $H_4$ : Intra-empreendedores apresentam um grau de inovação maior que os demais funcionários da organização.

## **Coleta de dados**

Neste trabalho, indivíduos de um grupo de funcionários que participa do Programa de Gestão de Projetos dentro do Grupo Algar foram submetidos a um questionário que se propôs a avaliar o grau de atitude empreendedora de cada indivíduo. Em seguida o padrão de respostas foi comparado ao padrão de um grupo análogo, pesquisado concomitantemente, composto por funcionários da mesma empresa, mas que não participaram do referido programa.

O principal procedimento de coleta que foi utilizado neste estudo é o levantamento, utilizando o Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora - IMAE proposto por Lopez Júnior (2005). Ainda de acordo com Santos (1999), o levantamento trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias ou descritivas como é o caso deste trabalho.

O instrumento utilizado neste estudo (IMAE) é um questionário estruturado composto de 36 questões organizadas segundo as seguintes dimensões ou conjuntos de variáveis:

I – Realização (necessidade de): focaliza a disposição, capacidade e inclinação do empreendedor tomar iniciativas, buscar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. II – Planejamento: voltada para as tarefas de planejamento e gerenciamento do negócio. III – Poder: voltada para a capacidade de influência sobre resultados em benefício próprio, bem como uma baixa necessidade de afiliação. IV – Inovação (criação e implantação de idéias): capacidade do empreendedor de idealizar e implementar novas idéias para o desenvolvimento de seu empreendimento.

Além do levantamento por meio da aplicação do IMAE, a coleta de dados para caracterizar o objeto de estudo também será feita através da observação sistemática indireta. Segundo Becker (1999), a observação sistemática indireta fundamenta-se na utilização de dados documentados a partir da pesquisa em arquivos, fonte histórica, fontes estatísticas, imprensa escrita (revistas, jornais, Internet), obras literárias sobre o assunto, entre outros.

Os dados serão analisados por meio de um estudo estatístico cujo propósito é capturar as características da população pela inferência das características da amostra. As hipóteses serão testadas quantitativamente e a generalização dos resultados será apresentada baseada na representatividade da amostra.

Os dados serão organizados de forma a permitir que a média relatada em cada dimensão de variáveis seja calculada. Essas variáveis também serão ordenadas de maneira a permitir a comparação entre as características empreendedoras mais e menos presentes em cada um dos grupos.

## **População e configuração da amostra**

A população do estudo compreende todos os funcionários da Algar, que tenham sido, ou não, participantes do Programa de Gestão de Processos – PGP – da empresa. A população é composta por funcionários que participaram de equipes que apresentaram projetos de inovação nas mostras realizadas entre 2001 e 2006 e que permanecem trabalhando na organização. Optou-se por descrever o caso Algar, por esta organização representar um esforço bem-sucedido na promoção e apoio ao intra-empreendedorismo na região estudada.

A empresa escolhida atende ao critério de relevância por haver implantado, desde o ano 2000, um programa de incentivo ao empreendedorismo de seus funcionários. Também esteve

presente, entre as 10 primeiras posições, em todas as edições do ranking Empreendedorismo Corporativo. Baseado no trabalho de Pinchot (1989), o ranking foi criado pelo Instituto Brasileiro de Intra-empresendedorismo (IBIE) em parceria com a UFRJ e é publicado anualmente pela revista Exame.

Optou-se por concentrar a pesquisa apenas nas empresas da área de telecomunicações, não só por compartilharem um universo comum que pressupõe grande necessidade de inovação, mas pelo fato das empresas da área de telecomunicações reunirem, agregadamente 72% das participações de associados em projetos PGP até 2006. Se forem consideradas apenas as mostras de 2005, 2006 e os projetos inscritos para a mostra de 2007, a quantidade de participações de associados das empresas de telecom é de, respectivamente, 73%, 85% e 82%.

Este estudo utilizou-se de um tipo de amostragem não probabilística intencional, no qual são escolhidos os casos típicos da população de interesse. Assim, como forma de procurar atender aos objetivos do trabalho, o estudo foi conduzido somente nas empresas onde a participação no PGP é mais relevante, onde foram oferecidos questionários preferencialmente aos participantes do PGP e aos seus pares, como tentativa de encontrar diferença entre eles. Esse esforço resultou em 217 funcionários entrevistados, sendo que sete foram excluídos por representarem funcionários com menos de um ano de empresa, ficando a amostra final com 210 questionários.

A amostra é formada por 123 mulheres (58,6%) e 87 homens (41,4%). Entre elas, a idade média na amostra foi de 27 anos, e o desvio padrão de 5 anos. Já entre os homens, a idade média dos entrevistados teve um desvio padrão de 6 anos em torno da média de 28. No geral, 90% dos respondentes possuem 34 anos ou menos.

Mais uma vez, quando são considerados apenas os funcionários que possuem ao menos um ano de empresa — já que os recém contratados ainda não tiveram tempo de participar de nenhuma mostra PGP — revela-se que a metade trabalha no Grupo Algar há quatro anos ou mais.

Foram avaliados 164 questionários oriundos da ACS (78,1%) e 46 provenientes da CTBC (21,9%), empresa que hoje engloba a ENGESET. Desta forma, o ramo de telecom foi totalmente representado.

Em relação aos cargos ocupados pelos representantes da amostra, procurou-se uma distribuição bem variada, mas que contemplasse especialmente as funções da base hierárquica, onde segundo autores como Pinchot e Pellman (2004) costuma surgir grande parte da inovação. É possível notar que juntos, os cargos de analista, atendente, assistente, supervisor e monitor de qualidade respondem por 82,86% do total da amostra, o que coaduna com a nossa intenção de representar os cargos da linha de frente onde, segundo a literatura, o intra-empresendedorismo se manifesta com mais frequência.

### **Pré-teste**

Os resultados do pré-teste, no qual o IMAE foi aplicado em uma amostra de 33 indivíduos pertencentes ao universo em estudo, indicaram a necessidade de realizar algumas modificações que tornassem o instrumento melhor adaptado ao público em questão e facilitasse o auto-relato. Nas questões referentes à atitude, o número de graus da escala foi reduzido de dez para cinco. A opção por utilizar uma escala de 5 graus levou em conta o fato dos respondentes estarem familiarizados com questões desse tipo ao preencherem auto-

avaliações de desempenho e pesquisas de clima organizacional realizadas com frequência na organização.

Além das mudanças no número de categorias, também houve modificações para adequar a linguagem do IMAE, visto que o instrumento original fora aplicado em proprietários-gerentes de pequenas empresas e não em funcionários que trabalham em uma grande organização. Essas modificações incluíram pequenas substituições de termos que se referem ao universo dos proprietários-gerentes por expressões mais adequadas ao universo de funcionários de grandes organizações.

Por fim, foram incluídas questões acerca da participação no PGP para diferenciar os funcionários que participaram ou não. Todos os funcionários que participaram de pelo menos um PGP foram incluídos no grupo de participantes.

## **5 Análise dos resultados**

### **Descrição dos grupos**

Conforme estabelecido na metodologia, a amostra foi dividida em dois grupos, conforme a participação no PGP, ou seja, o grupo dos “participantes” inclui os 84 respondentes que apresentaram projeto em pelo menos uma amostra PGP enquanto que o grupo dos “não participantes” reúne os demais 126 respondentes.

Os dois grupos compostos foram então comparados segundo diversos fatores, como a distribuição etária e por gênero, escolaridade e nível de instrução. A comparação destes fatores visa identificar se já existem diferenças relevantes quando são analisadas as características demográficas dos grupos é considerado, ou se a possível diferença é devida à atitude.

A distribuição revela que a preponderância feminina apresentada na amostra como um todo (58,6%) e no grupo de não participantes do PGP (67,5%) é ligeiramente ultrapassada pelos homens (54,8%) quando se considera apenas o grupo dos funcionários participantes do PGP.

Outra informação interessante obtida a partir dos dados da amostra é a de que enquanto entre os participantes do PGP, a metade dos entrevistados não completou 30 anos, entre os não participantes 75% ainda não chegou a essa idade. Isso explica, em parte, a brutal diferença na escolaridade: enquanto um terço dos não participantes ainda cursa o ensino médio, mais de 90% dos participantes do PGP já estão na faculdade, ou em estágios mais avançados de formação.

Por fim, em relação aos tipos de cargos ocupados, verificou-se que na amostra usada neste estudo, todos os coordenadores participaram de ao menos um PGP e os cargos de engenheiro, gerente, analista e supervisor apresentaram mais pessoas que participaram do PGP do que pessoas que não participaram. Isso mostra que os cargos mais altos e com maior número de subordinados tem uma maior participação relativa que os demais. Os cargos nos quais menos de um quarto dos respondentes participaram do PGP foram os de multiplicador, assistente, monitor de qualidade, atendente e estagiário; neste último, embora seja permitido, nenhum dos entrevistados já participou de um projeto PGP.

Agora que já foram traçadas algumas diferenças no que se refere ao perfil dos grupos em análise, é possível avançar para as diferenças quanto à atitude empreendedora. Os resultados a seguir são provenientes da aplicação do IMAE na amostra de funcionários da Algar.

### **Mensuração da atitude**

A importância dada às questões segundo o que foi observado em cada grupo, permite estabelecer algumas diferenças entre o grupo que participou e o que não participou do PGP, a saber:

- Os não participantes do PGP deram uma maior importância relativa para atitudes como: revisar continuamente objetivos de curto prazo (planejamento); mudar de estratégia, para alcançar uma meta (planejamento); manter os objetivos mesmo diante de resultados não satisfatórios inicialmente (realização) e buscar informações, em diferentes fontes, sobre o ramo de negócio da empresa (planejamento).
- Já os participantes do PGP colocaram em posições superiores do ranking, a necessidade de calcular os riscos envolvidos em um projeto antes de solicitar que a empresa realize novos investimentos (planejamento); assumir a responsabilidade pela resolução de problemas (poder) e fazer sacrifícios pessoais para concluir tarefas (realização).

### **Diferença das médias**

Em todas as dimensões definidas, assim como no cálculo geral da atitude, as médias alcançadas pelos participantes foram maiores que a dos não participantes. Mesmo assim, para proceder à análise desse resultado é necessário antes descobrir se essa diferença é estatisticamente significativa. Como a variância da população é desconhecida, é o teste t que vai efetivamente mostrar se as diferenças entre as duas médias obtidas nestas amostras não relacionadas são suficientemente grandes para serem consideradas significativas.

A aplicação dos testes acima, especialmente o teste t confirmam que a diferença encontrada entre os grupos, para as médias calculadas da atitude empreendedora e para as suas dimensões componentes é estatisticamente significativa. Os requisitos necessários para a aplicação do teste t foram atendidos, já que: as variáveis foram mensuradas em um nível posterior ao mínimo recomendado, o intervalo; a distribuição é simétrica e mesocúrtica e a características estudadas tem distribuição normal numa dada população.

### **Testes das Hipóteses**

- **H<sub>0</sub>: Não existe diferença entre a atitude empreendedora dos participantes do PGP e os demais funcionários da organização.**

Como se previa, a partir da análise da literatura (PINCHOT 2004, HASHIMOTO 2006, DORNELAS 2003), o que foi proposto pela hipótese nula foi rejeitado. A comparação entre o índice de atitude empreendedora alcançado pelo grupo que participou do PGP (3,93), e o índice obtido pelos demais funcionários da empresa (3,81), revelou uma diferença (0,12) estatisticamente significativa ( $t=1,912$ ), ou seja, suficiente para distingui-los entre si.

Isso sugere a concepção de que os funcionários que promovem inovações são intra-empresendedores, isto é, apresentam entre as suas características comportamentais, algumas daquelas encontradas nos empreendedores em geral. Para ratificar isso, era necessário encontrar nos participantes do PGP, um nível de desenvolvimento dessas características mais evidente que nos demais funcionários da organização em análise, o que acabou ocorrendo.

A seguir estão delineadas as hipóteses alternativas traçadas para alcançar esses objetivos e a correspondente análise dos resultados:

○ **H<sub>1</sub>: Intra-empresendedores apresentam um grau de realização maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de realização do grupo que participou do PGP (4,00), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,83), revelou uma diferença (0,17) estatisticamente significativa ( $t=2,366$ ), sendo assim a hipótese alternativa foi aceita.

Ao considerar isoladamente cada uma das dimensões, a realização apresentou a segunda diferença mais acentuada entre as médias atribuídas aos grupos. Isso significa que, junto com a variável poder, a realização explica melhor a diferença entre as médias dos grupos que as demais.

Este resultado está de acordo com estudos recentes que identificaram a realização como uma das características comportamentais mais evidentes no comportamento intra-empresendedor (URIARTE 2000, SANTOS 2001, HASHIMOTO 2006).

○ **H<sub>2</sub>: Intra-empresendedores apresentam um grau de planejamento maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de planejamento do grupo que participou do PGP (3,74), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,69), revelou uma diferença (0,05) estatisticamente significativa ( $t=0,684$ ), ou seja, a hipótese foi aceita. No entanto, essa foi a dimensão que revelou a menor diferença entre os grupos.

Assim, quando se observa apenas a variável planejamento, os dois grupos analisados apresentam pouca diferença entre si. Essa foi a variável que mais contribuiu para reduzir a média geral do IMAE, já que das três dimensões, essa foi a única que apresentou média inferior à média geral do índice de mensuração da atitude empresenedora e a que ficou mais próxima do limite para rejeitar a hipótese alternativa.

Isso confirma a idéia de que o planejamento, apesar de essencial ao intra-empresendedor, não é uma característica fortemente distintiva, já que como considera Hashimoto (2006), outros grupos como os gerentes tradicionais possuem essa característica fortemente arraigada.

Outra consideração importante é a de que pode ter ocorrido um viés. Isso porque na empresa considerada, existem programas como a avaliação de desempenho que incentivam, em todos os funcionários, o desenvolvimento das variáveis consideradas para essa dimensão, a saber: o estabelecimento de metas, a busca de informações, o planejamento e acompanhamento sistemáticos.

○ **H<sub>3</sub>: Intra-empresendedores apresentam um grau de poder maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de poder do grupo que participou do PGP (4,17), e o índice dos demais funcionários da empresa (4,00), revelou uma diferença (0,17) estatisticamente significativa ( $t=2,497$ ), ou seja, suficiente para distingui-los entre si. Essa foi a maior diferença encontrada entre os grupos quando se consideram uma dimensão. Isso significa que a maior diferença entre os grupos se refere à variável poder que, nos termos desse trabalho, se refere à capacidade de influência sobre resultados em benefício próprio, bem como uma baixa necessidade de afiliação.

○ **H<sub>4</sub>: Intra-empresendedores apresentam um grau de inovação maior que os demais funcionários da organização.**

A comparação entre o grau de inovação do grupo que participou do PGP (3,94), e o índice dos demais funcionários da empresa (3,80), revelou uma diferença (0,14) estatisticamente significativa ( $t=1,759$ ), ou seja, também suficiente para distinguir os grupos entre si.

Destarte, os resultados confirmam a idéia compartilhada por diversos autores como Levitt (1990); Dornelas (2003); Cunha, Malheiros e Ferla (2005); e outros que desde os primórdios da discussão acerca do empreendedorismo destacam o papel dos empreendedores como agentes de inovação.

## **6 Limitações do estudo e Pesquisas futuras**

A decisão de seguir a perspectiva centrada no papel do indivíduo, sem, contudo abandonar perspectivas que considerem a função da organização como agente do processo intra-empresendedor, configura uma das limitações deste trabalho.

É necessário traçar os limites desse estudo apenas para a empresa onde foi aplicado visto que o padrão das respostas deve sofrer influência da cultura organizacional a qual os participantes dessa pesquisa estão submetidos. O período de tempo observado e os acontecimentos posteriores à aplicação do instrumento também deve ser levados em consideração, pois as características comportamentais examinadas podem sofrer vieses ao longo do tempo ou em função da realização do estudo.

Outra consideração obtida a partir dos resultados da aplicação do IMAE é a de que devido à diferença das médias da dimensão planejamento, embora estatisticamente significativa, ter destoadado das demais dimensões, é possível retirar ou refinar toda ou parte das questões referentes a essa dimensão em estudos que tratem da comparação entre os intra-empresendedores e demais funcionários, isto porque, como já foi dito anteriormente, tal característica comportamental é também acentuada em gerentes tradicionais, o que dificulta a diferenciação.

O refinamento de instrumentos de mensuração da atitude empresenedora, como o IMAE possibilita que as empresas distingam funcionários com maior grau de atitude empresenedora e direcionem as ações dos seus programas de empreendedorismo corporativo de forma a torná-las mais efetivas. Como já foi dito, a segmentação dos programas permitiria direcionar conteúdos específicos para cada público, o que poderia tornar mais adequada a aplicação dos custos do programa.

## **7 Considerações Finais**

Este artigo procurou não só descobrir as diferenças entre aqueles funcionários que participaram do PGP e aqueles que não apresentaram inovações ao programa, mas também contribuiu para o aprimoramento dos métodos de identificação do grau de atitude empresenedora. A principal contribuição do estudo para esse refinamento foi aplicar o instrumento em uma condição onde foi possível comparar dois grupos que, embora submetidos ao mesmo ambiente organizacional, haviam reagido de maneira distinta aos estímulos provenientes do programa de incentivo ao empreendedorismo da organização.

Uma outra contribuição importante do estudo foi o fato de ter sido avaliado um tipo de empreendedor que empreende sob uma perspectiva de resultados diferente do empreendedor tradicional. Isso porque a probabilidade mais reduzida de ter acesso a ganhos pecuniários diretos sobre os frutos da inovação, estimula que os intra-empresendedores procurem motivar seus empreendimentos menos pela rentabilidade auferida por decorrência da inovação e mais pelo benefício que o empreendimento traz para a organização.

Dessa forma, a aplicação ulterior do IMAE em grupos de intra-empresendedores e empresenedores tradicionais, deverá facilitar a identificação de quais variáveis estão ligadas aos ganhos pecuniários diretos e quais têm relação com a realização do empreendimento.

Finalmente, a análise dos resultados do levantamento admite a consideração de que existe uma desigualdade significativa, no padrão de respostas auto-referidas entre os dois grupos, ou seja, permite dizer que existe diferença na atitude empresenedora das pessoas que não participaram e das que participaram do PGP.

## Referências

- AJZEN, I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), **Action-control: From cognition to behavior**. Heidelberg: Springer, 1985. p. 11-39.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), **European Review of Social Psychology**. John Wiley & Sons, p. 1-33, 2000.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: HUCITEC, 1999
- CORDEIRO, A. T.; PAIVA JR. F. G. Empreendedorismo e Espírito Empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2002.
- CUNHA, C. J. C. A., MALHEIROS, R. C., FERLA, L. A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FILION, L. J. Entendendo os intraempresenedores como visionistas. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB. V. 9, n. 2, p. 65-79. abril/junho 2004.
- FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília. CNI/IEL, 2000. p. 13-42.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresenedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPEZ JÚNIOR, G. S. **Atitude empreendedora em proprietários gerentes de pequenas empresas de varejo**: criação de um instrumento de medida. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1957.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring** porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989 [1985 no original].

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SANTOS, P. N. **A aplicabilidade de testes atitudinais para identificação das características intra-empendedoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.