



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***“ Perfis pessoais dos intraempreendedores
e a sua influência nas organizações”***

Inês de Fátima Fernandes Machado

Orientação: Professora Doutora Luísa
Cagica Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Empreendedorismo e Inovação*

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***“ Perfis pessoais dos intraempreendedores
e a sua influência nas organizações”***

Inês de Fátima Fernandes Machado

Orientação: Professora Doutora Luísa
Cagica Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Empreendedorismo e Inovação*

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão,
Especialização em Empreendedorismo e Inovação, da Universidade
de Évora, como requisito parcial para a obtenção do Grau de
Mestre.

Évora, dezembro/2014

Agradecimentos

Aos meus pais, ao meu filho, ao meu companheiro, ao conjunto de fabulosas pessoas que comigo se cruzaram e fizeram de mim aquilo que sou, de bom e de menos bom.

A todos simplesmente agradeço o que me ofereceram, esperando que retribua à vida o que a vida me proporcionou com todos vós..... Obrigada

Enunciar alguém, peço desculpa, mas não o farei pois lembrar-me-ia de alguns e esqueceria outros tantos que de algum modo foram responsáveis por eu estar onde estou e por chegar a onde estou a chegar, sabendo que será o ponto de partida para outro percurso, assim agradeço a TODOS o que me proporcionaram.

Dedicatória

Aos que de um modo ou de outro,
Ajudaram a construir, este ser ainda em bruto,
Que está sempre começado mas que nunca está acabado,
Até que um dia, os percursos de vida lhe colocam um final.....

E esse livro que é filho de alguém, companheiro de alguém e mãe de alguém,
amigo de alguém, conhecido de alguém, ou simplesmente algo a alguém que serão
sempre afetos...

Escreve as últimas palavras sem ter um fim..... escrito nesse capítulo.....

A todos bem hajam

Smile, life is simply ...

Resumo

Por focar-se na temática intraempreendedor, foi fundamental na definição da estrutura deste trabalho compreender o que se entende por perfil intraempreendedor, como é possível caracterizá-lo e que fenómenos ocorrem na dinamização do processo intraempreendedor.

O intraempreendedor é um indivíduo que na sua ação reflete uma tipologia de personalidade com características específicas que são detetadas na atitude e comportamento da pessoa e que influencia o desempenho e resultados de uma sociedade, de uma organização, de um país.

Esta investigação suporta-se na metodologia de estudo caso com investigação qualitativa aplicado a sete organizações com diferentes características.

Os resultados sugerem alguma consonância com o relatado por diversos estudos académicos na revisão de literatura – que há uma definição do perfil pessoal do intraempreendedor e que é estabelecida uma diferenciação relativamente ao nível hierárquico e função do colaborador na organização.

Palavras-chave: Atividade empreendedora, empreendedorismo, intraempreendedor.

Abstract

“Personal profiles of intrapreneurs and its influence in organizations”

By focusing on the theme intrapreneur, was instrumental in defining the structure of this work to understand what is meant by intrapreneur profile, how can characterize it and which phenomena occur in boosting intrapreneur process.

The intrapreneur is an individual in its action reflects a typology of character with specific a feature that are detects in attitude and behavior of the person and that influences the performance and results of a company, an organization, a country.

This supports research on the case study methodology with qualitative research applied to seven organizations with different characteristics.

The results suggest some consistent with that reported by several academic studies in the literature review - that there is a definition of the personal profile of the intrapreneur and that a differentiation is made with regard to hierarchical level and function of the employee in the organization

Keywords: Entrepreneur activity, entrepreneurship, intrapreneur.

ÍNDICE

	Pág.
Índice de Anexos	8
Índice de Figuras	9
Índice de Quadros	10
Índice de Tabelas	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Enquadramento do tema e Justificação da escolha	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.3. Metodologia	17
1.3.1. Quanto à natureza do processo	17
1.3.2. Quanto ao planeamento	18
1.4. Estrutura do Trabalho	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1. O indivíduo	22
2.2. O que se entende por perfil do indivíduo	26
2.3. O indivíduo e o intraempreendedorismo	32
2.4. O processo e o ambiente empreendedor	33
2.5. O espírito empreendedor	36
2.6. Questões económicas e a atividade empreendedora	37
2.6.1. Crescimento e desenvolvimento e sustentabilidade económica	37
2.6.2. Economia empreendedora -Teoria Baumol – Teoria da economia empreendedora	40
2.6.3. Gestão do fator económico – recurso humano ou capital humano	42
2.7. O conceito de intraempreendedor – Definição e caracterização	43
2.7.1. Do intraempreendedor à organização empreendedora	53
2.7.2. Aferir e testar a personalidade empreendedora	61
2.7.3. Qualificar e formar um colaborado com tipologia empreendedora	69
2.8. Algumas tipologias de colaboradores empreendedores	75

3 – METOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	76
3.1. A teoria	76
3.2. Metodologia	76
3.2.1. Guião de entrevista semidirigida e inquérito	78
3.2.2. Proposições do estudo	80
3.2.3. Recolha de dados	81
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	83
4.1. Validação das proposições	95
5. CONCLUSÕES	98
Bibliografia	101
Anexos	
Anexo A – Apoio testes de personalidade	cxii
Anexo B – Inquérito	cxixi
Anexo C – Entrevista semidirigida	cxxiv
Anexo D – Resposta ao inquérito	cxxv
Anexo E – Respostas entrevista semidirigida	cxxxiii

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A – Apoio testes de personalidade	cxii
Anexo B – Inquérito	cxix
Anexo C – Entrevista semidirigida	cxxvi
Anexo D – Resposta ao inquérito	cxxv
Anexo E – Respostas entrevista semidirigida	cxxxiii

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 – Inter-relação das competências centrais do individuo	29
Figura 1.2 - Relações empreendedoras	33
Figura 1.3 - Relação – intraempreendedorismo	55
Figura 1.4 - Dinâmica do funcionamento da atividade empreendedora	60
Figura 1.5 - Estrutura do planeamento do currículo de um programa de educação	73

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1.1 – Quadro – Esquema das fases do planeamento e metodologia	18
Quadro 1.2 - Quadro síntese aplicação testes de personalidade	24
Quadro 1.3 - INDIVÍDUO – Caracterização da personalidade	27
Quadro 1.4 - Intraempreendedorismo – comportamento empreendedor	35
Quadro 1.5 – Denominações da atividade empreendedora	36
Quadro 1.6 – Espírito empreendedor: influência das forças do mercado e da economia	38
Quadro1.7 - Tipologias da dinâmica do empreendedorismo económico	41
Quadro 1.8 - Dimensões do perfil do intraempreendedor	49
Quadro 1.9 – Modelos de intraempreendedorismo	55
Quadro 1.10 - Modelo Teste de personalidade – metodologia Big Five	63
Quadro 1.11 - Modelo teste de personalidade – metodologia “ Grit”	67
Quadro 1.12 - Modelo teste de personalidade intraempreendedor – metodologia Pinchot	68
Quadro 1.13. – Programas de promoção ao empreendedorismo	71
Quadro 1.14 – Tipologias de empreendedorismo	75

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1.1 – Objetivos gerais, específicos e questões de investigação	79
Tabela 1.2 - Resumo das organizações	82

1. Introdução

As decisões são vulgares, na vida de todos nós, exigem reflexão, fundamentação, pesar os prós e os contras. A decisão de frequentar o Curso de Mestrado em Gestão da Universidade de Évora foi alvo desse mesmo processo. Porquê este curso e a decisão foi: porque procurou dar resposta a uma outra situação, obtenção de formação na área das ciências económicas e financeiras que fosse acreditada pelo Ministério da Educação e Ciência para lecionar o grupo de recrutamento 430 – Economia e contabilidade e que simultaneamente permitisse outras saídas profissionais para o mundo das organizações, quer privadas, quer públicas.

Com a frequência da componente curricular do curso, outra decisão se teve que tomar: que projeto realizar para concluir o mestrado. Depois de um momento de reflexão sobre que opção, a decisão recaiu na realização de um trabalho académico, uma dissertação de mestrado para a obtenção do grau de mestre. A decisão pareceu a mais válida na perspetiva de aprendizagem pessoal. Projetos de negócios e estágio profissional, já tinham sido uma experiência bem real, devido ao longo período de experiências profissionalizantes na área de empresário, de empreendedor e de empreendedorismo, assim a dissertação foi a opção. E, mais uma decisão foi exigida, que tema para trabalhar na dissertação.

Um dos desafios que se coloca a quem empreende e é empresário é tomar decisões na contratação de colaboradores, que colaboradores. A atividade empreendedora exige colaboradores empreendedores e a questão coloca-se como contratar pessoas que auxiliem as organizações a terem dinâmica, a crescerem, a diferenciarem-se num mercado cada vez mais competitivo.

O tema do intraempreendedorismo tinha sido abordado na disciplina de empreendedorismo; da componente curricular do Curso, ficou desde logo a sensibilização para a temática – intraempreendedorismo, intraempreendedor, intraempreender, não com a conceção desta terminologia, mas com um conceito: alguém que empreende no seio da organização com ela e para ela num processo de parceria mútua e de win-win (ganha-ganha) para todos. A palavra, empreendedor, é mais do que empresário, porquanto e nas diversas abordagens sobre o assunto, empreendedor é muito diferente do indivíduo que é órgão de gestão numa organização e a dinamiza, lhe dá “vida”, é a sua forma de estar no mercado, a sua imagem, a sua postura comercial e económica. O título “ perfis pessoais dos intraempreendedores e a sua influência nas organizações” foi o espelhar desta forma de pensar e o definir de uma oportunidade para aprender e compreender a temática, recorrendo aos trabalhos e pesquisas dos estudiosos.

A definição do tema a ser tratado provocou a reflexão sobre a abrangência, dimensão e perspectiva do mesmo, nomeadamente a viabilidade de ser possível a concretização de uma ferramenta de trabalho que permita a medição do carácter empreendedor dos colaboradores, num processo de seleção e recrutamento, otimizando a afetação dos recursos humanos numa organização.

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha

Devido às diversas linhas e focos abordados pelos investigadores do campo de estudo da gestão e do empreendedorismo sobre a temática, a informação acerca deste assunto cresceu significativamente.

Após um processo de reflexão, foi decidido que o tema seria tratado partindo do generalista, a personalidade, para o específico, a personalidade empreendedora, o que é, quando se verifica, como se define e caracteriza, quando se deteta, onde se deteta, como se valida.

Esta investigação tomou por base trabalhos académicos e publicações desenvolvidas por pesquisadores de referência; sobre diversos assuntos associados, nomeadamente: pessoas, indivíduos, personalidade, interação, comportamento, perspectivas da personalidade, estudo da personalidade, testes para estudo da personalidade, testes de personalidade, testes de características da personalidade do empreendedor, bem como outros termos e expressões que se relacionam com a temática intraempreendedor e empreendedor.

Com a realização desta dissertação pretende-se, primordialmente, estudar o que caracteriza a personalidade de um indivíduo, com foco e especificidade para o indivíduo que se identifica e caracterizar por ser portador de traços da personalidade empreendedora; e complementarmente perceber se será possível; recorrendo aos estudos conhecidos, e já aplicados e validados, o uso de algum teste de personalidade como métrica da personalidade empreendedora e que auxilie a distinguir um potencial colaborador de um potencial colaborador empreendedor, num processo de seleção e recrutamento de colaboradores.

A temática base deste trabalho académico é a pessoa, o fator recurso humano, o capital humano, na perspectiva das organizações. O indivíduo intraempreendedor percecionado pelos demais intervenientes no mercado como concretizador da atividade empreendedora. O ponto de partida foi a pessoa, recurso organizacional e a importância da mesma na diferenciação da organização em relação aos seus concorrentes e mercado local, nacional ou mesmo global. Segundo Harper, (2003), Yu, (2001), sem pessoas não

há organização, não há inovação, não há investigação, não há invenção, não há geração de conhecimento, de saber e não há a contextualização da nossa realidade social

Os trabalhos de pesquisa associados a esta dissertação foram realizados durante um período de elevada turbulência, económica e social em Portugal e na Europa. Os valores do desemprego à escala mundial e muito particularmente no espaço da União Europeia, nomeadamente em Portugal e Espanha atingiram valores que nem seriam consideráveis nas mais pessimistas previsões económico-financeiras, projetadas pelas diversas entidades, como a Organização para a cooperação económica e desenvolvimento (OCED) , a União Europeia (EU), o Banco do Portugal e Fundo Monetário Internacional (FMI).

A União Europeia está concentrada na procura de uma resposta para ultrapassar a situação estrutural de desemprego no espaço europeu, sendo promotora do sétimo quadro comunitário cujo seu foco e orientação é a dinamização de programas que visam a inovação e o empreendedorismo, com a troca e partilha de experiência, saberes, conhecimentos, técnicas, metodologias, processos e procedimentos que efetivamente promovam a alavancagem de iniciativas diferenciadoras com valor acrescentado e que promovam e originem vantagens competitivas face às demais empresas a nível mundial, bem como; na publicação e divulgação de diversos documentos cujo objetivo é orientar sobre o tema empreendedor e o que o influencia.

Segundo a denominada Estratégia Europa 20-20 (2020), é desejo do espaço da União Europeia definir estratégias que permitam regressar à posição de primeiro grande inventor e inovador à escala mundial, que perdeu num primeiro momento para o gigante mundial os Estados Unidos da América e neste momento em particular para os países orientais, nomeadamente para a China.

O conhecimento é fundamental para promover o crescimento económico, social, financeiro e a maturidade bio-cerebral do indivíduo, promovendo o avanço e a evolução da sociedade e do indivíduo nas suas diversas dimensões, física, mental, afetiva, emocional, intelectual, económico, financeira e social.

As palavras escritas nos pontos anteriores são expressas por outros autores, que referem:

"Durante as últimas décadas o significativo crescimento académico sobre o assunto empreendedorismo e a concretização de novas empresas resultou num estrondoso interesse sobre o tema empreendedorismo com a publicação de vários trabalhos académicos bem como o surgimento de diversas publicações na área Esta realidade proporcionou a alteração aos currículos dos cursos nas escolas de gestão e a disseminação do assunto em conferências e seminários. Do mesmo modo foram desenvolvidos estudos sobre a ética nos negócios, e da interação do

empreendedorismo com a ética, embora estejam ainda num nível emergente” (Harris, Sapienza & Bowei, 2009, pág. 407),

Ou nas palavras expressas por autores europeus, que vivenciam a realidade das dificuldades europeias, referem:

“Os atuais contextos estratégicos estão em constante mudança e implicam uma adaptação organizacional da organização e do negócio, nos tempos atuais as ferramentas de gestão e os seus critérios de suporte são fundamentais para tratar as situações e desafios que se colocam às organizações no seu dia a dia. Hoje, todos os processos organizacionais exigem a articulação de diferentes áreas do saber e de ferramentas adaptadas e desenhadas para permitir com a máxima rapidez obter o máximo de benefícios e resultados dos processos empresariais, no geral e em áreas e funções específicas”. (Savall e Zardet, 2001, pág.1-3)

Hoje estamos num mundo global. Para competir, alavancar, melhorar a performance, a dimensão e o desempenho económico do negócio é necessário compreender a dimensão do ambiente que envolve a organização.

Pensar em valores remuneratórios para o fator trabalho, na perspetiva dos economistas, ou do recurso humano, na perspetiva dos gestores, é pensar no elemento estruturador da dimensão, flexibilidade e competitividade da organização. Este aspeto é de extrema importância na geração do preço do bem ou do serviço a disponibilizar ao cliente, e num mundo de dimensão global, o preço é o potenciador da diferenciação. Ideia que reflete expressões dos saberes da gestão internacional, o simples bater de uma borboleta numa ponta do globo pode provocar uma catástrofe do outro lado.

O simples facto dos países emergentes, no lado oriental do mundo económico global; manterem a política de remunerações do fator trabalho com valores baixos promove a extrema dimensão de desemprego no imenso espaço europeu.

Então, se não se pode competir com os valores de remuneração dos colaboradores? Como se melhora o desempenho da organização? Procurando ter como colaborador não apenas um colaborador mas um parceiro de negócio. A cooperação mútua é fundamental para a melhoria da performance das organizações, do desempenho económico, e da diferenciação em relação ao mercado. Estes fatores promovem vantagens competitivas em relação aos concorrentes e disponibilizam, ao mercado, produtos e serviços com mais valor acrescentado que outros.

Competir pelo valor das remunerações num mundo global será uma desvantagem competitiva. Perceber como se consegue alavancar e promover vantagens nos negócios e nas organizações é a questão que se coloca. E, neste momento, os colaboradores que

otimizem o uso dos recursos escassos e limitados podem ser determinantes para a manutenção e desenvolvimento da organização.

Compreender o que é ser empreendedor, poder sê-lo por conta de outrem, e possuir uma ferramenta que auxilie no processo de seleção e recrutamento de colaboradores empreendedores, será a forma do mercado de trabalho, na perspectiva dos empregadores, dizer aos indivíduos para empreenderem, sempre, em todo e qualquer ambiente, dado que esta forma de agir é fundamental e estruturante para a sociedade, e promove a empregabilidade ativa, em todo e qualquer momento.

1.2. Formulação do problema e dos objetivos

A realização das primeiras leituras sobre o tema veio revelar os diversos pontos de vista sobre o que se entende por intraempreendedor, por intraempreendedorismo e por atividade empreendedora no ambiente interno da organização.

A relação estrita entre os conceitos empreendedor, empreendedorismo e empreender impulsionaria algumas questões, designadamente: Como aferir a personalidade empreendedora dos indivíduos no meio ambiente interno da organização; O que se entende por personalidade empreendedora; Que inter-relações ocorrem entre as terminologias intraempreendedor e empreendedor organizacional; e intraempreendedorismo e empreendedorismo organizacional, Como funciona a dinâmica do processo empreendedor; Quais são as peças basilares de uma organização empreendedora.

Com a concretização de pesquisas, leituras e entrevistas informais a responsáveis por áreas de recursos humanos, para exploração do tema, verificou-se que as indagações anteriormente formuladas pareciam não ter resposta. Identificaram-se outras questões, numa primeira fase de planificação e estudo.

A ponderação da abrangência da temática empreendedora e as diligências iniciais, levariam à questão basilar deste trabalho. O que é um empreendedor corporativo que influencia a organização e a sociedade?, a que se adicionou a subquestão de Como defini-lo e se pode validar a sua existência nas organizações?.

O tratamento da questão orientaria para os objetivos a que a mesma pretendia dar resposta, ceder ferramentas e instrumentos que auxiliem as organizações nos processos de recrutamento de colaboradores; mas, de colaboradores empreendedores, que promovam o crescimento e o desenvolvimento de vantagens competitivas e valor acrescentado para dar resposta a um mercado competitivo e de dimensão global.

Os objetivos desta dissertação concentram-se no perfil de recrutamento de colaboradores que as organizações exigirão num futuro relativamente próximo aquando da realização dum processo de contratação de colaboradores; na possibilidade de aferir as competências empreendedoras dos recursos humanos; bem como, na influência gerada pelas competências empreendedoras. De acordo com esta perspetiva foram identificados os objetivos gerais e específicos desta investigação.

Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é o seguinte:

1. Promover o entendimento do conceito intraempreendedor;

Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta dissertação são os seguintes:

1. Apresentar uma definição do perfil do intraempreendedor;
2. Enunciar as características dos intraempreendedores.
3. Compreender a dinâmica do fenómeno intraempreendedor.
4. Verificar a possibilidade de enunciar alguma ferramenta que permita aferir as características dos intraempreendedores.

1.3. Metodologia

Para realizar este trabalho foi necessário o enquadramento e a concretização de um processo de pesquisa que desse apoio estrutural na redação do documento final, assim:

1.3.1. Quanto à natureza do processo

Para realizar este trabalho foi desenvolvido um processo de pesquisa que exigiu um enquadramento científico e o cumprimento de determinados requisitos, a saber:

- Pesquisa básica, porque para os conhecimentos que este trabalho venha a gerar, não se prevê uma aplicação prática.
- Pesquisa qualitativa, porque o tema foca-se numa temática do campo das ciências sociais e porque o fenómeno que este trabalho pretende estudar

está enquadrado num contexto com condições desconhecidas e que não permite o desenvolvimento de processo de controlo de condições.

- Pesquisa do tipo exploratória, porque visa proporcionar uma maior familiaridade com o tema.
- Pesquisa com técnica de revisão de literatura, com pesquisa bibliográfica, e estudo de caso com investigação qualitativa.

1.3.2. Quanto ao planeamento

Para desenvolver este trabalho foi planeada uma metodologia de trabalho que seguiu os seguintes passos:

Conforme demonstra o quadro seguinte

Quadro 1.1 – Quadro – Esquema das fases do planeamento e metodologia

<p>Fase decisória</p>	<p>Escolha do tema</p> <p>Justificação do tema escolhido</p> <p>Formulação do problema</p> <p>Determinação dos objetivos</p>
<p>Fase Construtiva</p>	<p>Plano de trabalho para a concretização da revisão de literatura e do estudo de caso, realização de pesquisas para fundamentar a concretização da revisão de literatura e compreender o estado da arte da temática e construir os instrumentos de apoio ao processo de pesquisa do estudo de caso com investigação qualitativa, sempre com o cuidado de desenvolver um trabalho que de algum modo pude-se colidir com outros trabalhos desenvolvidos por outros pesquisados e investigadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisão de literatura <p>Pesquisa bibliográfica: intraempreendedor e intraempreendedorismo,</p> <p>Compreensão da inter-relação com empreendedor corporativo e empreendedorismo corporativo</p> <p>Reflexão sobre a tipologia e a dimensão, indivíduo vs. organização e individual vs. holística, respetivamente</p>

	<p>Extrapolação e orientação da pesquisa para os temas:</p> <p>Personalidade e personalidade empreendedora</p> <p>Espírito empreendedor</p> <p>Processo da atividade empreendedora</p> <p>Dinâmica da atividade empreendedora</p> <p>Ambiente empreendedor</p> <p>Teoria da economia empreendedora</p> <p>Importância social e económica de empreender</p> <p>Testar as características do indivíduo empreendedor</p> <p>Formar e qualificar para a ação empreendedora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos e suportes bibliográficos para a revisão de literatura e estruturação do estudo de caso com investigação qualitativa. <p>Publicações internacionais, numa dimensão mundial, em formato digital.</p> <p>Publicações de universidades</p> <p>Jornais: de gestão, administração, psicologia, economia</p> <p>Dissertações e teses</p> <p>Intervenções em congressos, fóruns, seminários, encontros</p> <p>Livros de referência</p> <p>Entrevistas informais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para a concretização da revisão de literatura, foram seguidas várias etapas: <p>Recurso a fichas de leitura, com a redação de um resumo da ideia principal e necessárias citações,</p> <p>Identificação da bibliografia com recurso a compilação em formato digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para a concretização do estudo de caso com investigação qualitativa:
--	--

	Definição do enquadramento do estudo caso, tipo de pesquisa, das proposições a validar, população, a amostra, os instrumentos (anexo B e anexo D), como aplicar os instrumentos, como recolher os dados, como tratar os dados, como analisar os resultados.
Fase da redação	Estrutura a redação do relatório final de acordo com as normas e orientações.

Fonte: Elaborado pela autora

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho académico está estruturado em cinco partes fundamentais.

Uma primeira parte introdutória com a justificação da temática da dissertação e enquadramento dos objetivos a alcançar com a concretização do trabalho, elucidando sobre o porquê da necessidade de realizar este trabalho académico e de desenvolver pesquisa sobre a temática.

Uma segunda parte, respeitante à revisão de literatura, que procura dar a conhecer as abordagens mais recentes sobre o tema a tratar neste estudo, perfis pessoais dos intraempreendedores. Partindo do geral, para o específico. Dando a conhecer o conceito de personalidade da perspetiva geral dos psicólogos e promovendo a ponte de saberes, sobre o conceito de personalidade; entre o pensar dos psicólogos e o pensar organizacional. E, ainda, se de algum modo a estrutura de personalidade do indivíduo influencia o seu desempenho no geral e mais especificamente no mundo profissional, bem como a influência que a ação individual poderá promover na organização e na sociedade, numa perspetiva empreendedora e de ambientes empreendedores.

Uma terceira parte, de cariz empírico baseado numa metodologia de estudo de caso com investigação qualitativa, tendo como instrumentos suporte, para concretização do estudo de caso, um inquérito e uma entrevista semidirigida, aplicado a entidades coletivas da ordem jurídica portuguesa. Tenta discutir os objetivos desta investigação, numa dimensão empírica, com a definição de um conjunto de proposições para estudar a validação entre o agir das entidades num processo de recrutamento e o entender dos estudiosos referidos na revisão de literatura.

Uma quarta parte, resultante do processo de tratamento e análise dos resultados da aplicação das ferramentas de estudo utilizadas para suporte do estudo de caso com investigação qualitativa, o inquérito e a entrevista semidirigida.

Na quinta e última parte, são apresentadas as conclusões resultantes da realização do estudo de caso e da real fundamentação dos resultados com base nos estudos de outros pesquisadores, referidos na revisão de literatura.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

"What we need is an entrepreneurial society in which innovation and entrepreneurship are normal, steady and continual."

Peter F. Drucker (2010, pág 29, Fundación de la Innovación Bankinter)

O desenvolvimento do presente trabalho académico assentou na construção de um processo de conhecimento do geral para o específico, na perspetiva do indivíduo; enquanto pessoa e enquanto profissional, e da influência que a concretização de tarefas e atividades por este indivíduo provoca e promove nas organizações, nas comunidades, nas sociedades e na economia.

Este trabalho de investigação implicou a compreensão holística da sociedade social, da sociedade económica e da sociedade educacional e da inter-relação entre indivíduo, grupos de indivíduos e comunidades, sociais e ou organizacionais, no firmamento, evolução e desenvolvimento da sociedade numa perspetiva generalista, e com o foco da especificidade de um sociedade de cariz empreendedor, no âmbito do ambiente, das organizações e na peça mais específica e uno, o indivíduo empreendedor.

2.1. O indivíduo

Para Hartman, (2006) e Feist e Feist, (2008) desde tempo imemoriais que o homem se procurou conhecer e compreender o homem. No berço do mundo, a antiga Grécia, Sócrates (470-399 A.C.), Platão (427-347AC), Aristóteles (384-322AC), e outros filósofos procuravam estudar e compreender o homem e a sua personalidade, se é possível ensinar a formar o carácter do outro, e como se sustenta esse mesmo carácter, qual a sua ética e a sua moral.

Ainda segundo Hartman, (2006) nos primórdios da compreensão do homem e da sua ação, os estudiosos sobre a temática eram filósofos, já enunciados, e alguns cientistas, como Hipócrates, Darwin, Newton, que estabeleceram algumas das bases da Psicologia contemporânea, iniciada por Wilhelm Wundt (1832-1920).

De acordo com Feist e Feist, (2008), compreender o ser humano na sua ação, tem sido ao longo dos séculos o foco de estudo de muitas individualidades, como Freud, Adler, Jung, Lein, Horney, Fromm, Sullivan, Erikson, Maslow, Rogers, Herzberg, Meyers,

e outros mais, não só em termos teóricos, mas procurando desenvolver ferramentas que permitam analisar e avaliar o caráter ou a personalidade do outro.

Segundo Shoda, Mischel & Wright, (1994) Feist e Feist, (2008) e Borghans, Meijers & Bas Ter, (2008), o que se entende por personalidade e por caráter é veiculado na generalidade dos documentos. O termo personalidade tem origem na palavra latina – *persona* que significa máscara, e que em termos gerais apresenta duas perspetivas: a interna e a externa. A primeira associada a processos cognitivos que suportam o processo de tomada de decisão, os designados mapas mentais e que se suportam nos pensamentos, sentimentos, motivações, interesses e atitudes, ou seja o caráter do indivíduo; a segunda a expressão externa do pensamento cerebral a partir de comportamentos, de ações na concretização de factos, nos inter-relacionamentos realizados em sociedade. A parte externa do indivíduo permite aferir sobre uma determinada estabilidade e coerência da parte interna. A expressão da individualização com comportamentos, pensamentos e sentimentos que são diferenciadores e individuais, em relação aos demais indivíduos e membros de uma comunidade e de uma sociedade.

Para Lexmond e Revees, (2009), tradicionalmente entende-se que o caráter é um conjunto de qualidades únicas que sustenta os valores e as crenças naturais e inalteráveis da personalidade. O termo originado na palavra grega – *charaktér*, pretende referir-se a um ponto, a uma característica distintiva, a uma impressão, a um cunho, a uma marca pessoal que se aplica na concretização de uma tarefa, atividade ou ação. É a ferramenta, mental e humana, para marcar e expressar os valores, conceitos, pensamentos, a ética e a moral do indivíduo nas reais ações.

Ainda segundo Lexmond e Revees, (2009), depreende-se que o caráter é um dos fatores estruturadores da personalidade. A construção do caráter suporta-se nas diversas interações sociológicas do indivíduo, em família, na sociedade, no meio escolar, no meio profissional. A todo o instante o indivíduo está em processo evolutivo numa procura constante de melhoria e aprofundamento, sendo impulsionado para a ação e para momentos de construção, desconstrução, reconstrução do caráter individual.

Em conformidade com Henriques (2004), as interações sociais são o ápice temporal para a revelação social dos indivíduos. Os comportamentos e atitudes consumados pelos indivíduos na estruturação das demais ações para a concretização das várias tarefas e responsabilidades diárias é a base de trabalho para o estudo do núcleo mental do indivíduo. A essência da personalidade do indivíduo e a inclusão numa classificação e tipologia resulta das aferições e ilações sobre a conduta e desempenho do indivíduo. Entende-se que a partir do comportamento é possível inferir para a singularidade do ser humano. O vocábulo, comportamento, tem origem na palavra latina *habere*, que se baseia no termo hábito, é hábito, se é hábito é um comportamento. No momento atual, o

foco do estudo comportamental é compreender como face a um estímulo, a um facto, a uma causa os indivíduos agem de determinado modo ou expressam externamente uma determinada ação.

Segundo Shoda et al., (1994) Feist e Feist, (2008) e Borghans et al., (2008), Lexmond e Revees, (2009), e citando os trabalhos de Freud e Jung, referem que é com Sigmund Freud (1856-1939) e mais tarde com os seus discípulos que a evolução da psicologia contemporânea promove não só conhecimentos teóricos mas também metodologias, com a proposta de testes, que permitem analisar e compreender melhor a tipologia da personalidade humana, promovendo alguma agregação por categorias, atendendo a características específicas.

Ainda para Shoda et al., (1994) Feist e Feist, (2008) e Borghans et al., (2008), Lexmond e Revees, (2009), alguns dos testes para estudo da personalidade têm por base os trabalhos de Freud (1929) e mais tarde do seu discípulo Jung (1947). A generalidade dos testes permite tirar ilações e impulsionar para inferências sobre a tipologia da personalidade a partir do estudo do comportamento do indivíduo - em termos teóricos ou mesmo na concretização de testes práticos.

Dos diversos testes pesquisados e com aplicação prática ao estudo da personalidade, serão referidos os que possuem aplicação à temática, deste estudo, podem ser analisados na tabela seguinte. Para conhecer mais sobre o assunto recomenda-se a consulta do anexo A.

Quadro1.2 - Quadro síntese aplicação testes de personalidade

Nome do teste	Data desenvolvimento	Autor	Objetivo
Testes Psicotécnicos	Sec. XIX	Sir Francis Galton e Anne Anastasi	Medir competências ao nível do domínio do cálculo numérico, aptidões e compreensão verbal, raciocínio, atenção e percepção, resistência à fadiga, capacidade de método, memória e retenção visual e emoções.
Teste Disc	1928	William Moulton Marston	Pretende integrar o indivíduo em quatro possíveis perfis de ação comportamental, dominador, influenciador, firme, complacente.
Teste Myers-Briggs ou MBTI test – Myers Briggs type indicator	1940	Isabel Briggs Myers e Katherine Briggs	Pretende avaliar a personalidade do indivíduo a partir de quatro características estruturantes, que são a socialização, decisão, análise de dados e deontologia social
Teste A/B Myer Fridman	1950	Myer Fridman e Ray Roseman	Inicialmente desenvolvido para aferir sobre a potencialidade de desenvolvimento de uma enfermidade do foro cardíaco, dada a sua simplicidade é adotado para a compreensão da personalidade, se mais dinâmico e produtivo, se mais sereno e moderado, na sua ação.
Teste Big Five	1961	Ernest Tupes e Raymond Christal	Procura integrar o indivíduo num dos cinco possíveis traços generalistas de personalidade, aberto, consciente, neuroconsciente, sociável, extrovertido.
Teste Brain Dominance	1978	William Edward Hermann	Compreender o pensamento – creative thinking, e enquadrá-lo em quatro estilos possíveis, lógico, sequencial, inter-relacional e imaginativo
Teste Gardner ou teste das inteligências múltiplas	1983	Howard Gardner	Foca-se na compreensão das diversas inteligências que constroem o indivíduo, s inteligências: Lógico-matemática, espacial, linguística, cinestésica, musical, interpessoais, intrapessoais, naturalistas, espiritualistas, existenciais, e na conjugação resultante das mesmas.

Fonte: Elaborador pela autora

De acordo com Nall e Aull (2011), Shiner e DeYoung (2011), DeYoung et al. (2010), Nettle (2007), o conceito de personalidade pode ser definido como um conjunto complexo e único de características, resultantes do processo de evolução humano, responsáveis pelo desenvolvimento de traços pessoais e individuais inatos. Não se alteram com o passar do tempo mas podem, em determinados momentos adaptarem-se às circunstâncias do ambiente que envolve o indivíduo. É construída e desenvolvida suportando-se nos diversos comportamentos e atitudes individuais que refletem o estilo de personalidade em três perspectivas: traços de personalidade, características de personalidade e experiências vivenciadas.

Ainda para Nall e Aull (2011), Shiner e DeYoung (2011), DeYoung et al. (2010), Gerber, Huber, Doherty, Dowling & Ha (2010), Nettle (2007), compreender a construção da personalidade do indivíduo é de extrema importância para o indivíduo enquanto pessoa e para os outros indivíduos que interagem e estabelecem interações com o indivíduo. A perspectiva do próprio conhecimento da personalidade apoia o indivíduo a perceber porque age de determinada forma e o que provoca a diferenciação do indivíduo para com os demais, e por outro lado, compreender a adaptação do indivíduo a contextos socioculturais específicos.

Segundo Nall e Aull (2011), Shiner e DeYoung (2011), Nettle (2007), consideram que a personalidade é influenciada pela estrutura cultural do ambiente social que envolve o indivíduo. O alicerce cultural é efeito das crenças, dos costumes, dos valores, dos traços da raça, da religião e dos grupos sociais partilhados por todos que caracterizam o dia a dia do indivíduo. Presentemente a construção cultural tende a revelar tendências globais e inclui a educação formal (escola) e não formal (família, amigos, sociedade). É, ainda, o suporte cultural a influência basilar do ambiente social de uma comunidade que por sua vez influencia o indivíduo nos processos de tomada de decisão, de definição de objetivos, e nas condições, fatores e processos de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo.

Para Shiner e DeYoung (2011), o temperamento e personalidade são formas diferentes para descrever traços básicos de personalidade. O temperamento são as diferenças individuais que emergem no início da infância; a personalidade são as diferenças dos indivíduos que se vão revelando desde a infância até adultos.

De acordo com Shiner e DeYoung (2011) entender os pilares de suporte da personalidade exige a suposição de que há um conjunto de traços básicos que caracterizam as diferenças individuais. Os traços básicos revelam uma estruturação e organização por níveis hierárquicos, e por localização na cronologia do tempo para as diversas situações, experiências e vivências. Os traços básicos demonstram um padrão

confiável, com uma variação mínima. Os traços básicos – metatraits são o amarrado da resposta comportamental do indivíduo que define a dimensão da personalidade.

Segundo Shine e DeYoung (2011), Nettle (2007) e John e Srivastava (1999), o alcance da dimensão e extensão da personalidade exige perceber que a personalidade se divide em três abordagens:

Traços: descrevem padrões relativamente estáveis de comportamento, motivação e cognição que podem ser observados em qualquer contexto;

Características de adaptação: ao nível do estímulo motivacional, quer seja social, cognitivo e de adaptação, que são específicos de um momento em particular, de um lugar ou de uma situação ocorridos num determinado ponto da cronologia de vida;

História pessoal e individual: são as características específicas e únicas dos indivíduos, e que os diferenciam dos restantes, resultam de experiências individuais de vida, promovendo a unicidade do indivíduo.

2.2. O que se entende por perfil do indivíduo

Para Nettle (2007), Dae-Bong (2009), Mealiea e Baltazar (2005), Boyatzis e Kolb (1995), o perfil pessoal de um indivíduo é, numa perspectiva abrangente, uma forma quase que instantânea de os outros nos compreenderem e conhecerem enquanto pessoas que somos, e de como será expectável que possamos agir nas diversas ações do dia a dia, também dá a conhecer aos outros os inputs que o indivíduo possui até ao momento e que podem auxiliar a organização na concretização da sua estratégia.

Ainda segundo Nettle (2007), Mealiea e Baltazar (2005), Boyatzis e Kolb (1995), identificar as características que suportam o perfil dos indivíduos, as suas habilidades, as suas qualidades, os seus atributos, as suas realizações, as suas prioridades, ou seja, a sua personalidade e os respetivos comportamentos em termos das ações e realizações, é uma questão que se coloca nos ambientes sociais e organizacionais.

Importa destacar o que se entende por habilidade, a qualidade, atributos, realizações e prioridades. A tabela seguinte analisa este assunto.

Quadro 1.3. INDIVÍDUO – Caracterização da personalidade

<p>Habilidade (skills)</p>	<p>é a capacidade adquirida através de esforço deliberado, sistemático e contínuo para levar a cabo, concretizar, dar resposta a atividades complexas ou funções de trabalho que envolvem ideias (habilidades cognitivas), coisas (competências técnicas), e/ou pessoas (habilidades interpessoais).(businessdictionary)</p>
<p>Qualidade (qualities)</p>	<p>são os recursos ou características que uma pessoa revela, que podem ter sido adquiridos ou são inatos, que promovem certos traços distintos de um indivíduo para outro. (dictionary.reference)</p>
<p>Atributos (attributes)</p>	<p>são características intrínsecas ao indivíduo associadas ao seu meio social, familiar, são as características que revelam no indivíduo a sua idiosincrasia, isto é, palavra com origem no léxico grego ἰδιοσυγκρασία (idiosynkrasía), “temperamento peculiar”, composto de ἴδιος (idios)“peculiar” e σύγκρασις (synkrasis) “mistura”) e que sucintamente nos resume um indivíduo, pois é uma característica <u>comportamental</u> ou estrutural peculiar a um indivíduo ou grupo, e que influencia toda a nossa personalidade e por consequência todo o nosso comportamento. (www.merriam-webster.com.)</p>
<p>Realizações (achievements)</p>	<p>são as atividades, tarefas que o indivíduo realizou ou está a realizar e que demonstram fundamentalmente as suas capacidades superiores e diferenciadoras, os seus esforços nas diversas perspetivas, e a sua determinação, coragem para alcançar as metas, os objetivos. (dictionary.reference. adaptado)</p>
<p>Prioridade (priorities)</p>	<p>é o que efetivamente influencia a pessoa pois é o seu foco de ação, é o que faz a pessoa correr uma milha mais, é a sua paixão, é a sua linha orientadora, a sua filosofia estruturante de vida. (. www.merriam-webster.com. e dictionary.reverso., adaptado)</p>

Fonte: elaborador pela autora

Em conformidade com Dae-Bong (2009), Mealiea e Baltazar (2005), Boyatzis e Kolb (1995) a pessoa é muito mais do que um conjunto de características. A pessoa é o que realmente concretiza; com as características que possui e das quais faz uso, nos diversos momentos sociológicos, psicológicos e profissionais em que age e realiza ações. Possui um mapa e rede mental única; que em todo o momento percebe, avalia e avalia a situação presenciada, sendo figura participante, figura endógena ou figura exógena; é afetado pelos seus mapas mentais no tratamento cognitivo da informação assimilada num determinado limbo de momento temporal ou situacional. Segundo o relatório de PISA (OCED, 1997), atualmente as sociedades promovem mudanças constantes nos

indivíduos, nos mais diversos e complexos ambientes que são o firmamento das diversas partes e experiências de vida que promovem a individualização.

Para Dae-Bong (2009), Mealiea e Baltazar (2005), Boyatzis e Kolb (1995), presentemente os indivíduos precisam de possuir um conjunto de competências centrais que sejam válidas e viáveis, numa escala local, regional, nacional, e transnacional ou noutra perspetiva num mundo global.

Ainda para Boyatzis e Kolb (1995), as competências precisam de ser ensinadas, instruídas, dinamizadas e praticadas nos sistemas educacionais, em casa, na escola, na sociedade, nos diversos ambientes que constroem a comunidade educativa onde o indivíduo se insere.

Segundo Nettle (2007), Duckworth, Peterson, Mathews & Kelly (2007), Boyatzis e Kolb (1995), compreender o que se entende por competência, é fundamental para orientar o foco no processo de desenvolver uma ferramenta que avalia o ser empreendedor. Competência é muito mais do que conhecimento, habilidades; envolve a habilidade física e intelectual para desenvolver e dar resposta a processos complexos, envolvendo o uso de diversos recursos, com o objetivo de concretizar tarefas, atividades, metas, objetivos, projetos, desde o início até ao seu encerramento, exigindo que o indivíduo seja portador de uma transversalidade efetiva de conhecimento e habilidades, desde sociais, de senso comum, até ao domínio tecnológico, técnico e processual, para concretizar o projeto.

De acordo com Nettle (2007), Dae-Bong (2009) e relatório PISA (OCED, 1997), para estudar a personalidade é necessário entender porque serão tão importantes as competências, num processo de avaliação de um colaborador. Num mundo global e moderno, que promove a interação entre equipas de trabalhos multidisciplinares e multinacionais, exige que os indivíduos possuam saberes, e capacidades para concretizar atividades, dando uma resposta global, e simultaneamente respeitando as raízes culturais regionais e nacionais do indivíduo mas procurando o alargamento dessa compreensão do mundo para um mundo global; com diversas línguas, culturas, posições geográficas, orientações políticas específicas que influenciam o processo de tomada de decisões económicas associadas a um ambiente global de comércio mundial que se influencia reciprocamente.

Figura 1.1 – Inter-relação das competências centrais do indivíduo



Fonte: Relatório PISA (OCED, 1997), adaptado

"A sustentabilidade e desenvolvimento e coesão social dependem fortemente das competências da população, e por competências entende-se tudo o que está relacionado com conhecimento, saber, capacidades, atitudes e valores", (OECD Education Ministers, PISA (OCED, 1997, ápg.4).

Segundo Hsieh, Lin & Lee (2012) as competências chave (Keys competencies) ou competências essenciais (core competencies) são as mais determinantes para o sucesso e empregabilidade num formato de autoemprego ou de emprego por conta de outrem.

Ainda para Hsieh et al. (2012,) as competências essenciais são designadas como os atributos pessoais. São características subjacentes, na perspetiva da personalidade do indivíduo, que combinadas com as fundamentais e necessárias habilidades técnicas permitem desempenhar atividades, tarefas, trabalhos, projetos, entregáveis, são de índole intangível e associadas à maturidade bio-cerebral e às estruturas de funcionamento metacognitivas do indivíduo, seja em ambientes sociais, pessoais, familiares, e numa perspetiva mais objetiva, profissionais.

Também para Hsieh et al. (2012) e Pisa (OCED, 1997), duas áreas são de realçar, nas características subjacentes, as habilidades técnicas (hard skills) e as habilidades psicossociológicas (soft skills ou people skills). As habilidades técnicas são uma terminologia usada no mundo das organizações e do trabalho; e, estão relacionadas com o domínio de técnicas, práticas e saber-fazer associados diretamente ao processo de produção e desenvolvimento do produto, ou em termos de procedimentos administrativos que auxiliam a organização na concretização dos seus projetos principais e que são determinantes para a longevidade e sustentabilidade da organização, os denominados negócios principais (core business). Este tipo de competências são

avaliadas com alguma facilidade, basta observar a realização de uma atividade prática e quantificar o resultado e são também de fácil aprendizagem, através da aquisição de conhecimentos e de aplicação dos mesmos em contexto real de trabalho, com a frequência de um curso ou de outro tipo de formação, como a formação profissional. Apresentam alguma facilidade de treino e aprendizagem, em virtude do conjunto de competências que são necessárias aprender apresentam alguma novidade e não é preciso desaprender o que já se sabe, apenas complementar com novas aprendizagens.

De acordo com Farrington et al. (2012), Coates, (2006) e Pisa (OCED, 1997), as habilidades psicossociológicas por oposição às habilidades técnicas, são muito mais difíceis de observar, quantificar e medir. São competências necessárias não só no mundo das organizações como no dia a dia do indivíduo.

Também para Farrington et al. (2012), Coates, (2006) e Pisa (OCED, 1997), em pleno século XXI, e num mundo global, as habilidades psicossociológicas; partículas estruturantes do indivíduo; são as competências principais que o indivíduo precisa de revelar. No entendimento das organizações e dos senhores da gestão as habilidades psicológicas são designadas por expressões como personalidade, carácter, atitude e comportamento do indivíduo, e a abordagem à temática é mais abrangente, focando-se, também, nas estruturas de pensar, inteligência e dos processos cognitivos que influenciam a ação diária e as consequências e resultados e não apenas as competências centrais do indivíduo.

Ainda segundo Farrington et al. (2012), Dweek (2008), e Nettle (2007) as competências, habilidades psicológicas, exigem treino ao nível de mente, com a exigência da desconstrução de determinados paradigmas, premissas e estruturas de pensamento cognitivo, que possam permitir ao indivíduo adaptar-se à mudança constante num mundo globalizante.

Complementando esta ideia e segundo Masurel, Nijkamp, Tastan & Vindigni (2002), numa citação de Beesly e Hamilton (1994), Krugman (1995) e Wissen e Dykstra (2000), o ambiente das companhias não pode ser mais entendido na perspectiva de unidisciplina, mas na perspectiva da sociologia organizacional, da gestão científica, da economia, da geografia e da demografia. E, segundo Shahidi (2008), o atual desenvolvimento da sociedade revelou que o ato empreendedor da organização é a força dinâmica do desenvolvimento económico e exige uma visão mais ampla do conceito e por consequência o foco no indivíduo empreendedor e nos seus aspetos individuais.

De acordo com Sexton e Landström (2000), se o indivíduo empreendedor é alvo de destaque face aos demais indivíduos da sociedade é importante aferir sobre as crenças individuais e a capacidade do indivíduo para uma ação para a inovação, para ambientes

de negociação, para a orientação comercial, aspetos que caracterizam a sua capacidade empreendedora.

Para Shahidi (2008), Mair e Martí (2004) são as crenças do indivíduo e o seu cariz de traço individual de empreendedor os fatores para despoletar os processos e procedimentos de desenvolvimento económico e social de regiões, nomeadamente das regiões mais desfavorecidas, sendo sociologicamente e organizacionalmente um recurso muito valorado.

O relatório Pisa (OCED, 2012) refere que as capacidades, crenças e orientações são muito influenciadas pelo sistema de ensino que age sobre a ação para a excelência e para a equidade, características necessárias ao indivíduo para uso de todo o seu potencial numa economia global auxiliam na construção de um estado de conforto social e educacional mais elevado.

Em conformidade com Elizru, et al., (1991), Schwartz, (1994), Schwartz e Savig, (1995) e Rokeach, (1973), citados por Nassif, Ghobrill & Silva (2010) os valores pessoais dos indivíduos são de extrema importância e são a base do suporte das competências dos indivíduos, sendo profundamente influenciados pela estrutura social, educacional e familiar, e afetam de forma intrínseca a ação comportamental e a evolução do indivíduo.

Segundo West et al. (2014) a personalidade do indivíduo é uma armação que resultada duma diversidade de traços, de personalidade; os cognitivos e os não cognitivos, os cognitivos associados a estruturas de pensar e de aquisição de conhecimento, e os de foro não cognitivo associado a competências individuais que permitem a adaptação individual às circunstâncias e contextos sociais e económicos.

De acordo com West et al. (2014), e citando os trabalho de Baronn, Duckworth e Seligman e Duckworth et al. (2011) o estado emocional e a personalidade influenciam a estrutura de pensar e de aprendizagem do indivíduo em duas vertentes, a cognitiva – associada às capacidades e conhecimentos possível de ser aferido por testes padronizados de inteligência e a não cognitiva – associada a traços e competências individuais que não são de fácil aferição pelos sistemas de avaliação conhecidos.

Ainda segundo Sarwoko, Surachman & Hadiwidjolo (2013), os traços de personalidade do indivíduo que afetam o sucesso e performance de um negócio, podem ser abordados em quatro perspetivas: as características pessoais, características psicológicas, capital humano, abordagens comportamentais.

2.3. O indivíduo e o intraempreendedorismo

De acordo com Kaikkonen (2005) a palavra empreendedor origina um conjunto de famílias de palavras e léxico vocabular que poderá ser agrupado em cinco focos de estudo, a saber: definição de empreendedor, traços de personalidade do empreendedor, estratégias empreendedoras de sucesso, criação de empresas empreendedoras, fatores ambientais empreendedores. Porém segundo Busenitz et al. (2003) desenvolver pesquisas no âmbito do tema base, empreendedorismo, apresenta algumas dificuldades devido ao entendimento que o mundo académico possui sobre o mesmo, na perspectiva da dimensão de publicações relevantes sobre o tema e a disparidade de abordagens. Também Duval-Couetil (2013) refere dificuldades, no estudo do assunto; associadas à ligação e interação entre o mundo académico e o mundo empresarial. E, ainda segundo, Chegini e Khostinat (2011) o desenvolvimento de trabalhos de investigação relacionados com a temática do empreendedorismo revela algumas dificuldade devido aos diversos pontos de vista e entendimento sobre o tema.

Para Sobel (2008) o tema do empreendedorismo é estudado há mais de três séculos, inicialmente numa perspectiva económica e mais tarde numa ligação aos conceitos de gestão. Segundo Busenitz et al. (2003) e Kaikkonen (2005) o surgimento dos conceitos de empreendedorismo como disciplina a estudar pelos académicos só reporta aos anos noventa do século XX, não apresentando a temática os seus limites de estudo adequadamente definidos e enquadrados nas áreas dos saberes das organizações.

Segundo Thornberry, (2002), quanto à sua localização temporal, remonta aos anos de quarenta do século XX a terminologia associada ao empreendedorismo e as publicações mais frequentes sobre a temática. A perspectiva do intraempreendedorismo surge com maior incidência nos anos oitenta, não com a terminologia intrapreneurship ou intrapreneur citada por Jong e Wennekrs, 2008 e Jong, Parker, Wennekers & Wu (2011) como sendo da autoria de Pinchot, mas com a expressão corporate entrepreneur ou corporate entrepreneurship.

De acordo com Harper e Lewis, (2012), no período entre 2006 e 2012, as publicações, e os estudiosos e pensadores, sobre a temática intraempreendedorismo e empreendedorismo, cresceram significativamente, porquanto há um aumento intenso de publicações.

2.4. O processo e o ambiente empreendedor

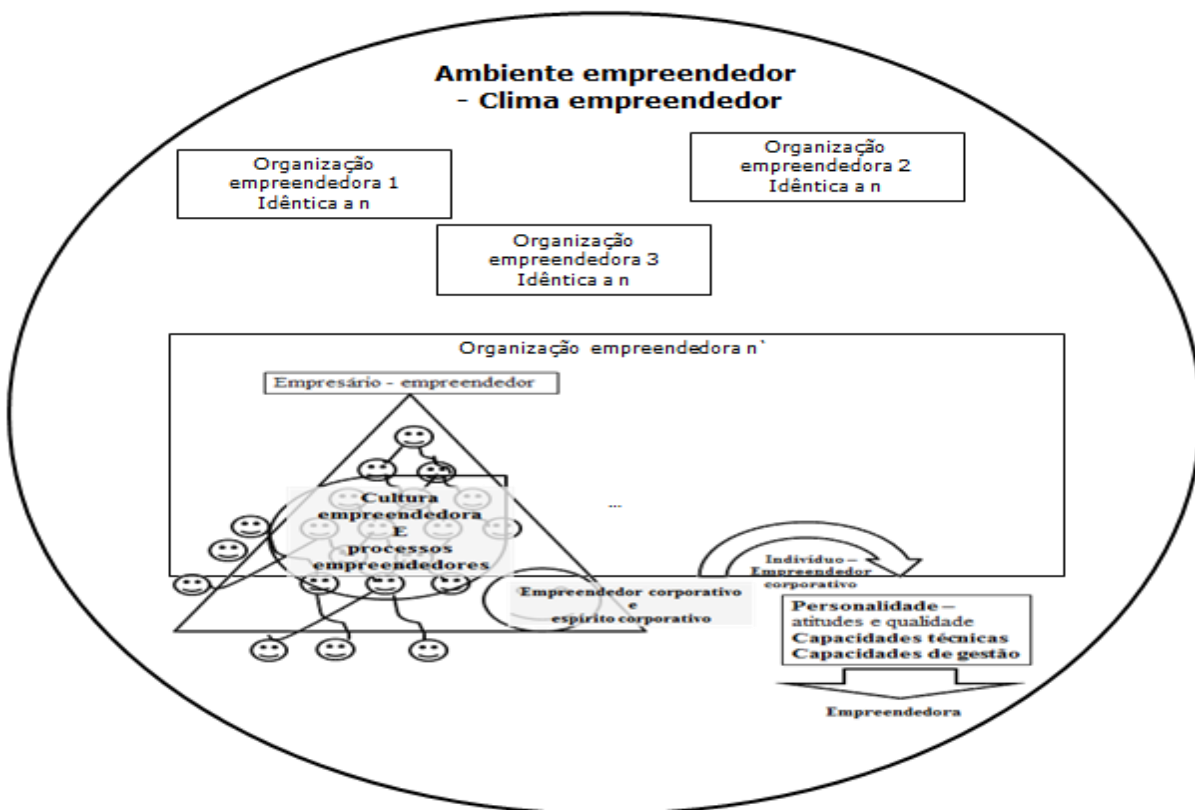
A cultura (organizacional) empreendedora é expressada e demonstrada com o desenvolvimento de um ambiente empreendedor e pela prática de um processo empreendedor.

De acordo com Jong e Wennekers (2008), as atividades empreendedoras, que são referidas por Schumpeter (1934), citadas por Ahmad e Seymor (2008) e que receberam outros contributos, são:

1. Desenvolvimento e/ou produção e/ou melhoria de um produto ou serviço;
2. Implementação ou melhoramento de um processo produtivo;
3. Processo de internacionalização do negócio;
4. Adaptação de novos recursos ao processo de produção;
5. Reestruturação de processo e otimização de utilização de recursos.

Ainda para Jong e Wennekers (2008) e Jong et al. (2011), o ambiente empreendedor constrói um clima empreendedor que assenta num conjunto de relações entre organizações, pode ser visualizadas na figura seguinte.

Figura 1.2. - Relações empreendedoras



Fonte: elaborado pela autora

Segundo Jong e Wennekers, (2008), este tipo de atividades promovidas na dinâmica funcional da organização exige o compromisso dum ambiente que favoreça o empreendedorismo, e uma metodologia que leve ao entendimento do ato de empreender. Caracteriza-se por:

1. Promoção da criatividade e da imaginação;
2. Promoção de iniciativa e tomada de decisão;
3. Promoção do risco para concretizar as tarefas e ultrapassar obstáculos;
4. Promoção da realização dos objetivos e projetos definidos;
5. Promoção da gestão do risco e da incerteza

Para Jong e Wenneker (2008), a cultura e o ambiente empreendedor precisam de um suporte de ação que promova o empreendedorismo no centro da organização e que transmita e dissemine a mensagem de organização empreendedora. Uma organização não é um indivíduo, é um conjunto de indivíduos, com uma estratégia, um projeto, recursos, objetivos a concretizar e alcançar, mas exige que todos compreendam a dinâmica do negócio, da organização, do mercado e da concorrência.

Ainda segundo Jong e Wenneker (2008) e de Neave (2012), o processo de empreender servirá para desenvolver ou melhorar produtos, serviços, processos organizacionais, abordagens a novos mercados, ou processos de reestruturação da organização para dar resposta às exigências ou necessidades dos mercados. Porém presentemente o empreendedor também precisa de ser um gestor de meios e recursos e é pertinente conjugar o entendimento do processo de empreender com o já muito conhecido e divulgado ciclo de Deming e os seus catorze princípios, o grande responsável pela reconstrução do Japão no pós II guerra mundial que levou a Japão uma pequena ilha à projeção económica mundial, a conceção do processo de empreender.

Quadro 1.4 - Intraempreendedorismo – comportamento empreendedor

Jong e Wenneker	Deming
1ª Fase	
<i>Pensar – Imaginar - Desenvolver</i>	<i>Ação</i>
Descobrir a oportunidade	
Pesquisar e conhecer a oportunidade	
Desenvolver a oportunidade	
2ª Fase	
<i>Organizar-Estruturar</i>	<i>Planear</i>
Estudar o mercado para a oportunidade	
Estabelecer protocolos e parcerias	
Desenvolver o modelo de negócio e o projeto-piloto	
Desenvolver um plano para a oportunidade – Financeiro e de Marketing (externo e/ou interno)	
Negociar recursos com os investidores	
3ª Fase	
<i>Concretizar-Implementar</i>	<i>Fazer</i>
Definir a equipa	
Adquirir recursos	
Iniciar processo de concretização da oportunidade	
4ª Fase	
<i>Validar – Analisar resultados (adaptado)</i>	<i>Verificar</i>
Aferir resultados concretos com planeados	
Estabelecer melhorias para concretização da oportunidade	

Fonte: Jong e Wennekers, 2008, de Neave (2012) Adaptado

De acordo com Bailey (2007) e Harper (2003) a atividade empreendedora promove uma cultura (organizacional) empreendedora, o ambiente organizacional empreendedor, o espírito empreendedor e o carácter e atitude empreendedora dos colaboradores, é a

atividade empreendedora que é a base das organizações empreendedoras e percebidas como tal.

É também importante perceber as terminologias e denominações aplicadas aos diversos itens que intervêm na concretização da atividade empreendedora e do processo empreendedor, o estudo " Educating the next Wave of Entrepreneurs", 2009 do World Economic Forum, dá-nos a conhecer e a perceber uma abordagem sobre a temática.

Quadro 1.5 – Denominações da atividade empreendedora

Indivíduo	Processo	Atitude/ Comportamento	Contexto /ambiente
Empreendedor	Empreendedorismo	Empreender	Ecosistema empreendedor
Intraempreendedor ou Colaborador empreendedor	Atividade empreendedora	Empreender corporativo	Espírito empreendedor

Fonte: World Economic Forum, 2009, adaptado

Para Caliendo e Kritikos (2011) consideram que nos diversos momentos do desenvolvimento e concretização do processo empreendedor, no ambiente organizacional, o mesmo apresenta uma fase cognitiva – saber esperar e saber decidir, associado a processos de saber e conhecimento, e uma fase não cognitiva – saber fazer, associado a decisão de agir comportamentalmente, esta ideia é apoiada pelos estudos académicos realizados por Ajzen (1991) sobre o modelo baseado na teoria de planear o comportamento de Ajzen.

Em conformidade com Cameron, Ginsburg, Wsthoff & Mendez (2012) e Fini, Grimaldi, Marzocchi & Sobrero (2009), a teoria de Ajzen, teoria de planear o comportamento, considera que o comportamento individual é previsível com base nas intenções, que por sua vez são previsíveis por atitudes que suportam o comportamento integrado nas normas gerais de conduta social admissíveis e tacitamente aceites. Esta teoria tem sido suporte de fundamentação teórica sobre a ação comportamental dos consumidores sendo uma ferramenta de trabalho para entender e analisar a evolução das decisões e comportamentos dos indivíduos.

2.5. O espírito empreendedor

Segundo Bailey (2007), o espírito empreendedor de uma sociedade, de uma comunidade é o resultado da conjugação de indivíduos com perfil empreendedor, e organizações percebidas como empreendedoras numa envolvente ambiental, cultural e de contexto social que promova a ação empreendedora. O empreendedor é aquele que

apresenta as características psicológicas de ser assertivo, imaginativo, tolerante ao risco e revela interação social, económica e educacional para o empreendedorismo.

Ainda para Bailey (2007), a organização empreendedora precisa de ter certas características para a promoção do seu sucesso e da sua dinâmica organizacional como a mobilização, organização, utilização, proteção e desenvolvimento de recursos focando-se numa forma de gestão corporativa estratégica e promovendo a manutenção da rede de contactos e dos seus clusters de negócio.

Ainda segundo Bailey (2007), os ambientes externos precisam de revelar determinadas características para a promoção do espírito empreendedor, precisam de ter orientações legais sobre os direitos de propriedade, de tecnologia, de políticas públicas focadas para a promoção do empreendedorismo e da atividade empreendedora, nomeadamente ao nível educacional e social; para características como a iniciativa, a capacidade de assumir risco e de aceitar as falhas.

2.6. Questões económicas e a atividade empreendedora

2.6.1. Crescimento e desenvolvimento e sustentabilidade económica

Segundo Stam e Stel (2009) e de Harper (2003), a atividade empreendedora, na sua perspetiva mais objetiva; e o espírito empreendedor são os fatores preponderantes para a concretização do crescimento e do desenvolvimento económico.

Ainda segundo Stam e Stel (2009) a atividade empreendedora e não o empreendedor é fundamental para dar resposta a necessidades e aplicações de recursos. O empreendedorismo, na sua perspetiva generalista, não é um recurso que se possa introduzir e alavancar no processo produtivo, a atividade empreendedora é que é a concretizadora do processo produtivo e dinamizadora da perceção empreendedora da organização.

Para Harper (2003), Yu (2001), as organizações com sucesso económico precisam de possuir na sua dinâmica organizacional determinadas características, e essas características são as catalisadoras da concretização e da execução das tarefas organizacionais sempre suportadas no foco da ação empreendedora.

De acordo com Harper (2003), Yu (2001), a dinamização da atividade empreendedora provoca nos colaboradores uma ação de serem empreendedores-gestores, dado que o sucesso, crescimentos, desenvolvimento e longevidade das organizações exige que sejam geridas com eficiência; explorando oportunidades e

procurando concretizar, com mais otimização de recursos, os processos produtivos e organizacionais, no âmago da organização.

Ainda para Stel, Carree & Thurik (2005) Harper (2003), Yu (2001), é a orientação estratégica para a dinamização da atividade empreendedora o que direciona a atividade económica para a revolução, a evolução, o crescimento e a sustentabilidade das economias e das organizações. E, todos os processos implicam a compreensão das forças que atuam no mercado e na economia.

Quadro 1.6 – Espírito empreendedor: influência das forças do mercado e da economia

Variáveis Aleatórias	Não-controláveis-	Variáveis Estratégicas	Controláveis	-
Preferências do consumidor		Preço		
Dimensão da população		Processos produtivos		
Recursos disponíveis		Quantidade produzidas		
Tecnologia disponível		Qualidade do produto /serviço		

Fonte: Stel et al. (2005) e Harper, (2003), adaptado

Em conformidade com Yu (2001), Zoltan (2006), as forças empreendedoras precisam de ser dominadas tendo por base conhecimento sustentado e experiência de vida para que a atividade empreendedora promova os necessários retornos económicos e financeiros para a organização.

Segundo Yu (2001), Zoltan (2006) a promoção do desenvolvimento económico depende de atividades empreendedoras e processos empreendedores mas é apenas com uma envolvente organizacional empreendedora que é possível o crescimento, desenvolvimento, sustentabilidade e ajustamento da economia de uma região ou de um país, contudo, as peças fundamentais para ambicionar tais resultados económicos e sociais são as pessoas empreendedoras e os colaboradores empreendedores. Esta forma de entender o modelo empreendedor é partilhada por Slivinski (2012) que argumenta que este deve ser adaptado para auxiliar todos os indivíduos a melhorar o seu nível de performance numa perspetiva pecuniária.

Para Seshadri e Tripathy (2006), On e Stefanescu (2012), Ahmad e Seymour (2008), Cooney (2012), Hult, Snow & Kandemir (2003) as organizações no geral, quer sejam empresariais, quer sejam sociais, incluindo a dimensão de país, num mundo de tendência globalizante; precisam de promover e desenvolver filosofias e atitudes de perfil empreendedor para alavancar o desenvolvimento económico e social de todos, inclusive o próprio estado, numa visão nacional e numa visão global.

Segundo Sobel (2008) a atitude empreendedora do indivíduo empreendedor deverá compreender a estrutura do empreendedorismo produtivo e não produtivo, validados pelos processos de análise da teoria de Baumol, certificada por Sobel (2008), nos seus estudos.

Complementarmente a estas abordagens, Seshadri e Tripathy (2006) referem que a atividade empreendedora compromete o indivíduo e a organização. O indivíduo que se caracterize por ser um concretizador, por pensar criativo, com atitude e responsabilidade, com percepção de proprietário, comunicador, credível, inspirador, determinador e visionário. Estas relevantes características do indivíduo precisam de ser conjugada com uma caracterização organizacional fortemente implementada e de dimensão estrutural, focada para o empreendedorismo e que seja identificada por planejar e monitorizar, ter uma cultura que não penaliza a falha, maturidade da gestão de topo, reconhecimento organizacional, estas são as bases para o empreendedorismo efetivamente produtivo.

Ainda para Sauka (2008) sobre a perspectiva do empreendedorismo efetivamente produtivo, argumenta que poderão ser considerados três cenários; o da ação empreendedora produtiva, da ação empreendedora não produtiva e o da ação empreendedora destrutiva; processo que é aferido pelo balancear entre os recursos incorporados na atividade empreendedora e os produtos finais entregues, verificados e medidos no término da atividade empreendedora.

De acordo com Etzioni (1987) não basta desenvolver na estrutura organizacional uma cultura para o empreender. Também é preciso descentralizar a decisão, dinamizar grupos de trabalho, estabelecer metas-empreendedoras, objetivos empreendedores, que efetivamente validem o empreendedorismo, em termos de rácios, é preciso indicadores que façam a aferição da atividade empreendedora, sendo os mesmos apelidados de meta-empreendedores.

Para Naudé (2008), citando o trabalho de Reynolds, a dinâmica económica do empreendedorismo poderá ter quatro fases, a de conceção, quando se persegue a oportunidade; a de gestação, quando se avalia a oportunidade, a da infância, quando se cria o negócio, e a da adolescência, quando o negócio está em velocidade de cruzeiro, poderá ainda acrescentar-se uma outra fase, a do encerramento ou saída, quando se extingue o negócio.

2.6.2. Economia empreendedora -Teoria Baumol – Teoria da economia empreendedora

Em conformidade com Eliasson e Henrekson (2003) William J. Baumol, economista, tem sido o grande estudioso e revolucionário na forma de abordar os temas econômicas, procurando a construção constante de novas relações entre teorias, políticas e práticas das dinâmicas econômicas que envolvem as organizações e os mercados, para promover a resolução de problemas comuns da vida e que exigem intervenção com ação, rápida e concretizadora.

Ainda para Eliasson e Henrekson (2003), Baumol tem sido um empreendedor nas teorias dos mercados e dos cenários econômicos desde a década de sessenta, focando-se na efetiva concretização das atividades com atitude empreendedora e a importância deste facto na promoção do desenvolvimento económico. A inspiração para esta forma de pensar esteve sempre relacionada com a ambição da promoção de um modo de vida social mais confortável para todos os indivíduos.

Segundo Eliasson e Henrekson (2003), e numa análise e estudo dos trabalhos de Baumol, referem que as dinâmicas e normas de funcionamento do empreendedorismo atuam com três abordagens; o empreendedorismo ser um fator crítico de sucesso para a promoção e desenvolvimento económico; os estudos económicos consideram o indivíduo empreendedor como uma entidade externa e autónoma na condução do negócio e não o dinamizador do ato empreendedor na concretização das tarefas e atividades; os estudos económicos avaliam todos os inputs dos sistemas como externos, inclusive o empreendedor e o empreendedorismo.

Ainda para Eliasson e Henrekson (2003), abordar os termos e conceitos de empreendedorismo e do empreendedor individual como forma e dinâmica de funcionamento do sistema económico, em si; é provocar uma mudança do paradigma económico.

Para Henrekson e Sanandaji (2011), Henrekson e Sanandaji (2010), Lassen (2007), Eliasson e Henrekson (2003), Baumol (1990), entendem que o empreendedor, indivíduo, é o elo impulsionador das dinâmicas competitivas, acrescentando que as teorias económicas ficariam mais enriquecidas se considerassem a competitividade empreendedora como fator seletivo e regenerador das mudanças económicas e da promoção do balanceamento e equilíbrio dos mercados.

Ainda segundo Henrekson e Sanandaji (2011), Henrekson e Sanandaji (2010), Desai, Acs & Weitzel (2010), Sobel (2008), Sauka (2008), Desai e Acs (2007), Lassen

(2007), Baumol (1990), a economia e por consequência o seu desenvolvimento e crescimento pode ser afetado por diversas dinâmicas de empreendedorismo:

Empreendedorismo produtivo: a atividade empreendedora que resulta da ação de um indivíduo ou grupo de indivíduos empreendedores num ambiente organizacional empreendedora. A concretização das atividades com atitude e ação empreendedora, promovendo o crescimento, aumento dos resultados e desempenho da organização e da sociedade envolvente.

Empreendedorismo improdutivo: a atividade resulta da promoção e da comercialização de produtos e, ou atividades que foram desenvolvidos por outros, procurando a obtenção de ganhos para a organização e excluindo os criadores do produto e, ou atividade.

Empreendedorismo destrutivo: atividade que resulta da promoção e comercialização e obtenção de ganhos com recurso a processos, produtos e, ou atividades, consideradas pela sociedade envolvente, como empreendedoras e necessárias. Mas que efetivamente não promovem o crescimento efetivo e sustentado da economia, e da melhoria e conforto social.

Para Henrekson e Sanandji (2011), Henrekson e Sanandji (2010), Sanders e Weitzel (2009) o empreendedorismo económico influencia a organização na sua ação para com o mercado e influencia a sociedade e a economia. Independentemente dos resultados finais serem produtivos, improdutivos ou destrutivos, a dinâmica do empreendedorismo económico pode implicar o empreendedorismo, ser integrado na dinâmica da organização, impulsionar um desvio de ação empreendedora com recursos a estratégias administrativas ou promover uma alteração geral do ambiente social e económicos. As tipologias da dinâmica do empreendedorismo económico são entendidas nas perspetivas do quadro seguinte:

Quadro1.7 - Tipologias da dinâmica do empreendedorismo económico

	Integrar	Desviar	Alterar
Produtivo	Persegue uma oportunidade sem privilegiar a organização	Recorrendo a processos contratuais novos contornam as normas de mercado e de trabalho	Promover melhorias e aumento do conforto público geral
Improdutivo ou destrutivo	Procurar competidores para partilhar ganhos e criar rivalidades	Uso de meios de negociação menos transparente para a obtenção de ganhos	Promoção de processos legislativos para proteção de indústrias

Fonte: Henrekson e Sanandji (2011), Henrekson e Sanandji (2010), Sanders e Weitzel (2009), adaptado

Segundo Henrekson e Sanandaji (2011), Henrekson e Sanandaji (2010), Sanders e Weitzel (2009), as organizações e os empreendedores influenciam-se mutuamente no funcionamento da organização, na promoção de metodologias que ultrapassem as barreiras, obstáculos e estratégias definidas, nas políticas organizacionais de ação e atitude empreendedora.

De acordo com Henrekson e Sanandaji (2011), Henrekson e Sanandaji (2010), Sanders e Weitzel (2009), Baumol (1990), os indivíduos empreendedores são os que com as suas contribuições, promovem uma mudança na organização, conjugando os recursos, reorganizando processos, medindo consequências e resultados e estando despertados para outras situações que exigem solução com alguma inovação ou não e que poderão ser favoráveis ou desfavoráveis para a sociedade e a economia no geral.

Ainda para com Mehta e Gupta (2014), Guerrero-Cano (2006), a nova abordagem à economia e aos processos industriais por parte dos especialistas é impulsionada por uma crescente aplicação, tanto numa abordagem interorganização como intraorganização, aos processos empreendedores nas organizações. Presentemente, dos gestores pretende-se que sejam gestores e líderes, gestores empreendedores e líderes empreendedores, são a chave para as organizações alcançarem vantagens competitivas nos mercados.

2.6.3. Gestão do fator económico – recurso humano ou capital humano

Compreender a economicidade do recurso humano ou capital humano, implica compreender a sua relação com a organização. Segundo citação de Skyrme (1994, p. única), referida por Almeida (2003) afirma:

"Ao contrário da informação, o conhecimento é menos tangível e depende da capacidade humana de percepção e consciencialização. Existem vários tipos de conhecimento – 'conhecer' um facto é ligeiramente diferente de 'informação', mas 'conhecer' uma habilidade, ou 'conhecer' que algo poderá afetar as condições do mercado, é algo que, apesar das tentativas dos engenheiros do conhecimento para codificar este tipo de conhecimento, possui uma importante dimensão humana".

Segundo Dae-Bong (2009), Almeida (2003), o recurso humano é um fator diferenciador das organizações, que promove a competitividade e inovação no seio das mesmas, deverá ser gerido como qualquer outro capital intangível, não deixa de ser o responsável por gerar novo conhecimento, novo saber.

Para Tiwari (2012), Dae-Bong (2009), o recurso humano é a fonte que promove a concretização de atividades e permite vantagens competitivas. É responsável por transformar os restantes recursos (dinheiro, máquinas, materiais, processos) em resultados finais e entregáveis ao mercado (produtos e/ou serviços). A concorrência pode replicar toda a estrutura física da organização, mas será de todo difícil replicar a sua estrutura de recursos humanos, dada a sua unicidade e especificidade.

De acordo com Tiwari, (2012); Mealiea e Baltazar (2005), Thornberry, (2002), a gestão de recursos humanos é a responsável pela unicidade e especificidade dos recursos humanos da organização, aquando da dinamização dos processos de recrutamento e seleção de colaboradores, quando valida um determinado perfil profissional de colaborador.

Ainda para Thornberry, (2002), o perfil do colaborador empreendedor é definido e identificado pela gestão de recursos humanos, que em pequenas organizações poderá ser o proprietário e nas de grande dimensão o seu responsável de recursos humanos. Na fase de seleção o responsável pelo recrutamento e seleção procura validar competências empreendedoras dos potenciais colaboradores com o objetivo de dinamizar uma cultura organizacional empreendedora no ambiente interno da organização através de prática de processos e atividades empreendedoras por parte desse recurso humano no plano e dimensão individual e nas suas interações na dimensão de equipa

2.7. O conceito de intraempreendedor – Definição e caracterização

O termo deriva da combinação entre intra ou interno e empreendedor. O conceito intraempreendedorismos foi desenvolvido em 1978 por Gifford Pinchot e por Elizabeth Pinchot, sua esposa, num artigo académico que realizaram para a "School for Entrepreneurs in Tarryton, NewYork". Jong et al. (2011) referem que o termo foi desenvolvido por Gifford Pinchot para denominar os empreendedores "em-casa", aqueles que são sonhadores e que conseguem agilizar a passagem das novas tecnológicas dos ambientes organizacionais para o mercado.

A disseminação da palavra no mundo académico e de gestão começa em 1982 com um artigo publicado no "The Economist" por Norman Macrae que atribui a cunhagem do conceito e do termo a Pinchot e sua esposa. Note-se que desde 1992 a palavra intraempreendedorismo – intrapreneurship foi introduzida no "American Heritage

Dictionary". No entanto com o passar do tempo o real significado da palavra na perspectiva das organizações não tem sido pacífica.

Alguns autores usam o termo *intraempreendedor* (Gapp e Fisher, 2007, Macrae, 1982, Nielsen 2000, Pinchot, 1987, Antonic e Hisrich, 2003; Stevenson e Jarillo, 1990, Fayolle 2004; Howell e Higgins, 1990) e outros a expressão *corporate entrepreneur - empreendedor corporativo* ou dito de outro modo *entrepreneurial employees* (Mokaya, 2012, Parker, 2011, Huai-Zhi e Ping-Yi. 2009, Sijde, Veenker & During 2013, Foba e Villiens, 2007). A definição, pode ser um pouco diferente na terminologia usada, mas pretendem identificar e designar o mesmo fenómeno, um processo no qual os colaboradores das organizações e no seio das organizações, detetam, exploram e desenvolvem oportunidades que resultam de ideias inovadoras, angariam recursos e controlam a concretização dos projetos que permitem às organizações crescerem, renovarem-se e revitalizarem-se, obterem vantagens competitivas e valor acrescentado na perspectiva económica, maximizando o investimento financeiro e otimizando a aplicação de recursos. São em algumas organizações designados como os colaboradores inovadores, e são colaboradores que numa perspectiva mais abrangente são empreendedores, são coordenadores de projetos, de processos, mas que o fazem como parte das suas atividades normais de trabalho no dia a dia, de quem possui um vínculo laboral com uma entidade organizacional.

Segundo Jong, et al. (2011), Parker (2011), Jong e Wennekers (2008), o empreendedorismo ao nível individual pode ser intitulado de *intraempreendedorismo* ou por *empreendedorismo corporativo* numa visão mais holística da organização e de *intraempreendedor* ou *empreendedor corporativo*, numa visão de caracterização mais individual do fenómeno. Segundo Jong et al. (2011) o empreendedorismo *intraorganizacional* é de suma importância em termos económicos, nomeadamente nos países desenvolvidos, sendo uma opção à criação de novas empresas. Jong e Wennekers (2008) nas últimas publicações, referentes ao empreendedorismo e à gestão, demonstram interesse no empreendedorismo na organização, e citando Antonic e Hisrich (2003) referem que o empreendedorismo na organização pode ser estudado, com várias abordagens, dimensões e níveis. Ao nível organizacional ou ao nível individual nas características do empreendedor colaborador, ou *intraempreendedor*.

Para Aygün, Iç & Kiziloglu (2010) um *intraempreendedor* é uma pessoa criativa que possui a alma de um empreendedor, tem um modo de ação sustentado no ser espírito empreendedor, é um líder que converte ideias em oportunidades e possui uma ação focada e planeada para os objetivos e dos objetivos. Revela, também, ser bom pensador e possuir uma atitude otimista, está preparado para falhar e para concretizar as oportunidades projetadas, no entanto o ambiente alvo de ação é uma organização da

qual não é proprietário. Estudos desenvolvidos por Barba-Sánchez e Atienza-Sahuquillo (2012) e Naffziger, Hornsby & Kurtako (1994) demonstram que a motivação do indivíduo influencia a sua ação para o comportamento empreendedor. O seu desempenho individual é influenciado pela natureza intrínseca da unicidade humana. A unicidade depende da percepção do potencial, do ambiente, da capacidade inicial; sendo o motor para a estimulação individual interna, na perspectiva da manutenção da ação profissional como empregado de uma empresa.

De acordo com Barba-Sánchez e Atienza-Sahuquillo (2012) a ação intraempreendedora revela um conjunto de características básicas, do empreendedor e do gestor. A dimensão da caracterização abrange o domínio organizacional, a estrutura, a hierarquia, o processo de tomada de decisão, a concretização de um projeto e de outras oportunidades, a motivação e influência dos colegas e o reconhecer riscos e falhas.

Ainda segundo Sijde et al. (2013), o empreendedorismo é um conceito em voga nos meios académicos e organizacionais. O termo não é só o processo de descoberta e desenvolvimento de uma oportunidade, para criar valor, recorrendo ao processo de inovação. O termo não é só a criação de uma organização que é empreendedora; o termo é, também, o próprio indivíduo - funcionário empreendedor ou intraempreendedor. Este conceito de colaborador empreendedor é relativamente novo, embora o fenómeno organizacional seja já conhecido nos meios académicos e organizacionais e descrito sob vários nomes como empreendedor corporativo, entre outros, que são utilizados para descrever o empreendedorismo dentro das organizações. Nas últimas décadas o empreendedorismo é identificado como um fator importante no desenvolvimento organizacional, como ferramenta de gestão e como uma atividade individual dos indivíduos.

O conceito ora apresentado resultada de resumir as compreensões e entendimentos de diversos autores sobre o conceito intraempreendedor e empreendedor corporativo, que numa visão geral e holística sobre a área de conhecimento da gestão e da economia, são expressões diferentes para designar o mesmo, o indivíduo, pessoa que possui e revela ao nível da personalidade, das atitudes e comportamentos diários, a ação de um empreendedor. Este é reforçado por Bosma, Stam & Wennekers (2010) Bosma, Stam & Wennekers (2011) que refere ser o intraempreendedorismo, resultado das ações dos colaboradores que promovem novas atividades organizacionais, sempre, num ambiente interno de uma organização da qual não são proprietários ou responsáveis de gestão de topo.

Em conformidade com Sijde et al. (2013), outra perspectiva sobre o conceito pode ser apresentada, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo, não na

perspetiva da pessoa-indivíduo, mas na perspetiva da organização, na perspetiva do modelo de gestão, de liderança, de cultura organizacional, de ambiente organizacional, de processo de recrutamento e seleção de colaboradores.

Intraempreender pressupõem empreender numa organização com a qual um indivíduo tem uma relação contratual de trabalho. Mas os que revelam este perfil não são apenas colaboradores da organização. Esta conceção vem ao encontro da proposta por Pinchot (1986) empreendedor intraempresarial (intracorporate entrepreneurship), citado por Jong et al. (2011) e Hill (2003).

Para Antoncic e Hirisch (2001), Hill (2003), o intraempreendedorismo, surge como resultado da ação do intraempreendedor, ou dito com outra expressão do colaborador empreendedor e revela duas dimensões na perspetiva organizacional, a saber:

O nível – entrescale e o nível – corporate entrepreneurship scale, sendo entendido por entrescale a medição da dinâmica empreendedora entre níveis hierárquicos, e por corporate entrepreneurship scale a medição da dinâmica empreendedora ao nível da gestão estratégica, cujas metodologias para serem aferidas são diversas; proporcionando uma panóplia de resultados.

De acordo com Foba e De Villiers (2007) o fenómeno, do intraempreendedorismo e intraempreendedor, revela duas caracterizações, uma primária e uma secundária, cada qual com um conjunto de características específicas. A caracterização primária, associada a uma visão holística é descrita por novo negócio/projeto, proatividade, renovação ou transformação e competitividade agressiva. A caracterização secundária, associada a uma visão individual e ao indivíduo é descrita por estratégias, inovadores, autónomos, tomadores de risco, construtores de equipas.

Ainda para Antoncic e Hisrich (2001) e Teltumbde (2006), a capacidade competitiva e de otimização dos recursos das organizações, bem como a renovação e melhoria dos resultados económicos e crescimento de uma organização é potenciado pela personalidade empreendedora de um empreendedor corporativo.

Segundo Pinchot III, (1986), no momento económico atual, o autoemprego em grande dimensão e expressão já não é possível, porquanto as tarefas a realizar e a concretizar pelas organizações exigem produtos finais com uma complexidade elevada. O produto final, o todo, resulta de um conjunto de pequenas agregações, as partes. O todo possui um valor acrescentado muito mais elevado que as partes, e só a soma das partes dá vantagens competitivas às organizações.

De acordo Pinchot III (1986), o processo de criação de valor e de vantagens competitivas no ambiente organizacional, não é possível sem pessoas, indivíduos empreendedores. Aos indivíduos empreendedores exige-se a sua agregação com outros.

O indivíduo enquanto ser uno e individual possui menor capacidade construtiva que o indivíduo em grupo. O grupo de indivíduos capacita a organização com um esqueleto mental para a produção de produtos superiores, em qualidade e inovação, funcionais e eficazes e de difícil replicação. Entender o funcionamento organizacional com a dinâmica referida é um fator de sustentabilidade e de longevidade no mercado global.

Para Pinchot III (1986), um indivíduo intraempreendedor deve ser fiel a algumas expressões de comando que refere na sua Obra *Intrapreneuring* (1986, pág. 22) e poderão ser resumidas nos seguintes aspetos:

1. Gestão do risco
2. Iniciativa
3. Decisor
4. Espírito de equipa
5. Liderança e empatia
6. Comunicador assertivo
7. Concretizador de projetos
8. Negociador
9. Planeador
10. Gestor dos investidores

Em conformidade com Pinchot III (1986), Jones e Butler (1992), as organizações estão a estrutura-se para dar respostas mais rápidas e eficazes em resultados, valor acrescentado e vantagens competitivas, procurando a redução da estrutura da organização para unidades de negócio, exigindo que o perfil individual de intraempreendedor ou colaborador que empreende revele alguma caracterização associada à ação e à administração de negócios, nomeadamente, a de:

1. Gestor
2. Estratega
3. Executor

Segundo Pinchot, é se executor quando se é um intraempreendedor; e segundo Schumpeter, é se um estratega quando se é um empreendedor. Segundo Schoar e Zou (2011) para se ser realmente um intraempreendedor; a capacidade para empreender no ambiente interno de uma organização é fortemente influenciada pela forma de pensar e concretizar a gestão que requer:

1. Dominar e conhecer o trabalho a desempenhar
2. Estar focado para a concretização de objetivos

3. Compreender o nível e posicionamento da qualidade dos produtos e/ou serviços da organização
4. Conhecer o negócio principal bem como a cadeia do negócio
5. Conhecer a cultura da organização
6. Carreira e percurso são afetados mutuamente, gestão e momento temporal
7. Capacidade para estabelecimento de inter-relacionamentos
8. Capacidade para gestão de equipas
9. Comunicação com assertividade e empatia
10. Participar constantemente em programas de *mentoring* e de formação

Na mesma perspetiva e complementando as ideias anteriores, segundo Drucker com Maciariello (2008), os desafios da gestão são:

1. Gestão científica do trabalho é a base da produtividade
2. Organizações descentralizadas
3. Colaboradores de acordo com as estruturas hierárquicas e funções desempenhadas
4. Gerir com visão de futuro das necessidades futuras
5. Gerir com base na análise de números financeiros e estatísticos
6. Dominar o marketing, as tecnologias e os usos
7. Planear

De acordo com Cuervo, Ribeiro & Roig (2007), Boberg, Nowak & Olsson (2005), o perfil do intraempreendedor, ou do colaborador empreendedor, deverá revelar duas dimensões que podem ser resumidas, nas dimensões de ser empreendedor e ser gestor, conforme se pode verificar na tabela seguinte.

Quadro 1.8 - Dimensões do perfil do intraempreendedor

SER Empreendedor	SER Gestor
<u>Características</u>	<u>Características</u>
Descoberta e exploração de oportunidades	Organizar e gerir recursos
Criativo, que inicia e motiva a mudança	Ser administrador
<u>Comportamento</u>	<u>Comportamento</u>
Aceitar riscos	Alguma aversão ao risco
Intuitivo e alerta para explorar novos negócios	Decisor e concretizador racional
Liderança e iniciativa para novos caminhos de ação	Desenvolver e manter vantagens competitivas
Identificar oportunidades de negócio	Desenvolver pontes de confiança e cooperação
Criar uma nova divisão organizacional	Supervisão dos processos organizacionais

Fonte: Cuervo et al. (2007) e Boberg e outro (2005) adaptado

No relatório da Industry Canada (2011), a abordagem atual que se expurgue do perfil do colaborador empreendedor destaca características fundamentais, que na terminologia da área das ciências da gestão são designadas por:

1. Proativo;
2. Criativo;
3. Inovador;
4. Reestruturado;
5. Comunicador;
6. Negociador;
7. Determinador;
8. Renovador;
9. Competidor;
10. Decisor;

Ainda, em conformidade com o relatório da Industry Canada (2011), o colaborador deve ter três qualidades em particular que são fundamentais para a condução e construção dos negócios:

- Procura de oportunidades para aprender mais
- Realizar experimentações para estruturar modelos de negócio
- Persistir nas tentativas para obter resultados concretizáveis

Segundo Nassif, et al. (2010), ser intraempreendedor é ser: visionário, decisor, fazedor, determinado, focado, apaixonado, averso ao risco, concretizador, responsável, confiante. O colaborador empreendedor é resumido num conjunto de dez características que são designadas por 10 D`s.

Para Barba-Sánchez e Atienza-Sahuquillo, (2012), possui as características de ser autónomo, avesso ao risco, determinado/concretizador, autocontrolado, inovador, criativo e decisor.

De acordo com Sindhu, Naeem, Salf & Mehmood (2011), citando Hisrich et al., (1996), e Chegini e Khostinat citando Hegi, (2003), Histrich e Piterz, (2010) Breker, (2001), Higniz, (2002), Morrison (2000) e Magazine (2004), o empreendedor colaborador, isto é, o intraempreendedor possui um conjunto diversificado de competências que se estruturam em três áreas: técnicas, gestão e personalidade empreendedora.

Ainda para Nassif, et al.; (2010) e Wilson, Kickul & Marlino (2007), as competências e atitude empreendedora do intraempreendedor são influenciadas pela envolvente social e educacional, e inclusive pelo género.

Ainda segundo Wilson, et al., (2007) e Koellinger, Minniti & Schade (2013), um conjunto de outros aspetos afetam o perfil intraempreendedor do indivíduo, que são: o género, a idade e a estrutura familiar.

Em conformidade com Baum e Locke (2004), numa citação ao trabalho de Bird, o comportamento empreendedor é apaixonante, com uma energia emocional forte, dinâmico, espiritual, com tenacidade e perseverança, são traços de personalidade que envolve sustentabilidade para a ação na concretização dos objetivos e na dinâmica necessária para ultrapassar obstáculos, reforçando as ideias dos trabalhos de Duckworth et al. (2007).

Para Caliendo e Kritikos (2011) nas suas pesquisas académicas e citando um relatório do "The Economist", concluíram que, a generalidade das personalidades empreendedoras são do género masculino, que possuem uma abordagem diferenciada às situações; diferente dos gestores, e própria das características empreendedoras; uma forte ligação com a empresa, alta tolerância ao risco, excecionalmente confiantes, delegam tarefas, confiam nos demais indivíduos, e possuem uma adequada rede de relacionamentos.

Segundo Sarwoko et al. (2013), numa citação de Kiggard e Bayatzis, refere que a generalidade das competências empreendedoras são atributos para o empreendedorismo e inclui premissas, crenças, conhecimento, competências e habilidade, para construir

uma tipologia de personalidade; que se descreve em atitudes e comportamentos, diretamente relacionados com o sucesso.

De acordo com Sarwoko et al. (2013), numa citação de Shane, refere que as competências empreendedoras podem ser aprendidas a partir da socialização, do ambiente, de processos e comportamentos adotados pelo indivíduo na realização das tarefas e na concretização de soluções funcionais para os problemas. As competências empreendedoras do indivíduo são influenciadas por fatores internos e externos, nomeadamente pelo ambiente, educação, valores pessoais e experiências profissionais.

Para Leutner, Ahmetoglu, Akhtar & Chamarro-Premuzic (2014), suportando-se nos trabalhos académicos de vários investigadores, o empreendedorismo é um comportamento que se relaciona com a criação de valor a partir da exploração de novos e inovadores caminhos. Na personalidade empreendedora, do indivíduo, são detetadas diferenças que se destacam na sua ação e comportamento empreendedor promovendo diferenças na essência do empreendedorismo concretizado.

Em conformidade com Mcbeth e Rimac (2004), o que se procura nos profissionais da economia do século XXI é uma nova geração de empreendedores organizacionais ou como definido por Pinchot (1976) de intraempreendedores.

Ainda para Mcbeth e Rimac (2004) o empreendedor organizacional é um indivíduo cujo processo educativo e as experiências sociais e profissionais estão ampla e profundamente desenvolvidas e que possuem as necessárias competências para identificar e explorar novas oportunidades, promover a inovação, num espírito de equipas de trabalho, e a modificação ou evolução nos processos de gestão da organização.

Ainda segundo Mcbeth e Rimac (2004), os intraempreendedores bem-sucedidos são indivíduos que estão altamente focados para as oportunidades, para a concretização de resultados e gerem riscos calculados. Quando trabalham são colaborativos, as suas expectativas são flexíveis, são autónomos e alcançam os resultados com o nível de responsabilidade que se pretende, são a alavanca das necessidades de mudança, desenvolvimento, comercialização e conhecimento que as organizações necessitam, reconhecendo que os esforços das equipas são maximizados em relação ao individual.

De acordo com Mcbeth e Rimac (2004), os indivíduos empreendedores possuem tendência para uma análise sistemática de oportunidades e minimização do risco associado, este traço de personalidade não é totalmente inato, resulta em parte das aprendizagens e adaptações às circunstâncias.

Para Nicholson-Herbert, Mikhize & Schroder (2004), os indivíduos empreendedores são pessoas que possuem uma estrutura mental para assumirem riscos na

experimentação de novas ideias, e estarem sempre predispostos para uma constante abordagem e abertura a novas aprendizagens e aquisição de conhecimento.

Segundo Gurunathan, Krishnan & Pasupathy (2004), o intraempreendedor capacita a organização, numa visão e abordagem de organização empreendedora. Fá-lo quando o intraempreendedor está munido de um saber funcional - das diversas áreas organizacionais; possui treino em competências de gestão e tecnológicas - que permitem abordar o conhecimento com outros requisitos; possui treino e saber na área da gestão da dinâmica de equipas e possui capacidades organizacionais transversais de gestão de pessoas e de negócios.

Ainda para Gaw e Lui (2004) os intraempreendedores são quem desenvolve ideias e acresce valor às organizações, são visionários que estão motivados e tem sensibilidade para promover mudanças que são necessárias para fortalecer a organização. Assumem riscos calculados e os obstáculos organizacionais são uma fonte que os leva a agir para promover a mudança. Os intraempreendedores são fundamentais para o sucesso da organização.

De acordo com Sobel (2008), citando pesquisas desenvolvidas por diversos académicos, refere que o empreendedor é o indivíduo que possui um conjunto de características humanas intrínsecas para a criação de valor e de novos produtos, movimentação e combinação de recursos de atividades de menor valor acrescentado para os de mais valor acrescentado, assume o risco do negócio, gere o negócio, é inovador e provocador da mudança, balanceada e equilibrada com os mercados. Não é proprietário da organização, mas colaborador e financiado pela organização para a concretização das atividades da unidade de negócio ou do projeto.

Ainda segundo Rutherford e Holt (2004), Thornberry (2002), Bouchard (2001), Jones e Butler (1992), o intraempreendedor, denominado apenas como empreendedor, mas abordando o conceito na perspetiva do termo intraempreendedor, é o indivíduo que empreende no ambiente interno da organização, sem criar uma organização da qual seja proprietário, mas numa organização que possui um ambiente e cultura que promove a ação dos colaboradores para comportamentos empreendedores, sendo esta dinâmica organizacional considerada uma forma de empreendedorismo organizacional.

Para Jones e Butler (1992), os ambientes que envolvem as organizações são sempre portadores de um risco elevado e de um grau de incerteza significativo, nestes ambientes duas tipologias de indivíduos empreendedores podem ser identificadas, ainda que os ambientes nos quais a organização atua sejam de risco e de incerteza. Os indivíduos empreendedores que procuram oportunidades; e os indivíduos empreendedores que são organizadores de ambientes incertos.

Segundo Jones e Butler (1992) é possível classificar o indivíduo empreendedor em função da sua ação comportamental e do nível organizacional, do seguinte modo:

Primeiro estágio, criação de uma nova organização estável para a concretização de negócios e transações, com a procura da eficácia e da eficiência. Associado à organização – empresário. A gestão do risco, a adaptação às incertezas do ambiente e a procura de oportunidades são fatores que influenciam significativamente os atos organizacionais.

Segundo estágio, a gestão de topo, de uma delegação ou de uma filial, gestão do risco do negócio, dos recursos financeiros e de mercado na concretização das atividades, tarefas e projetos organizacionais. Associado a pequenas e médias organizações. A gestão do risco, adaptação às incertezas e a procura das oportunidades está influenciada pela gestão de topo, e pelo equilíbrio entre os fatores que influenciam a ação organizacional e os resultados financeiros.

Terceiro estágio, o processo empreendedor para a concretização das atividades da organização resulta da ação comportamental individual que é distinta da ação da gestão de topo, mas a conclusão e a dinâmica do processo empreendedor é definida pela gestão de topo. Associado a organizações de grande dimensão e com uma certa complexidade. A gestão do risco, a adaptação às incertezas, a procura de novas oportunidades, influencia a equipa de gestão de topo e por consequência a organização no seu todo, promovendo a concretização de projetos e de atividades que assegurem os resultados financeiros e de mercado para os investidores.

2.7.1. Do intraempreendedor à organização empreendedora

Em conformidade com Wolcott e Lippitz, (2007), a organização empreendedora possui uma cultura empreendedora e recruta para o seu staff colaboradores que revelem uma atitude empreendedora.

Para Noseleit (2008), a cultura influencia a dinâmica da organização e os valores que sustentam a cultura veiculada no seio da organização, promovendo a sua diferenciação e individualização. A cultura é o impulso para a concretização de atividades que refletem a ação empreendedora da organização. Os valores da cultura empresarial são influenciados inclusive pela geografia. Salientando que a cultura social do país; assente nos valores, nas premissas e nas crenças, estrutura a ação dos indivíduos. De acordo com Noseleit (2008), “ dez valores distintos podem ser considerados como dez argumentos distintos dos indivíduos”, uma vez que os valores são os princípios

orientadores dos indivíduos. Os valores dos colaboradores empreendedores, embora podendo ser influenciados pelo gênero, idade, educação, família, são classificados como:

Benevolência - Humanismo

Universalismo - Sustentabilidade

Autonomia – Iniciativa, criatividade

Poder – Gestão, liderança

Estimulação – Motivação, inovação

Realização - Concretização

De acordo com Noseleit (2008), são estes valores que influenciam e estruturam o desenvolvimento da cultura organizacional empreendedora, mesmo em países com alguma aversão ao insucesso e à assunção de riscos.

Para Nassif et al. (2010), o ambiente no qual se insere a organização afeta a estrutura de valores dos colaboradores ao longo do tempo, sendo numa fase inicial dada relevância à perspectiva afetiva do indivíduo e numa fase mais longínqua de permanência temporal na organização, aos aspetos cognitivos.

Ainda sobre o ambiente Wolcott e Lippitz, (2007), propõem que o mesmo ambiente afeta a concretização do intraempreendedorismo pelo empreendedores internos ou intraempreendedores.

Segundo Jong e Wennekes, (2008), citando os trabalhos de Amo (2006) e de Pinchot (1987 e,1985), e de Sijde, et al., (2013), citando os trabalhos de Menzel (2008) e Antoncic e Antoncic, (2011) o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo são o mesmo fenómeno, no entanto a primeira denominação refere-se a uma visão organizacional holística de cima para baixo e a segunda a uma denominação numa perspectiva operacional individual.

Ainda para Wolcott e Lippitz, (2007), definem o intraempreendedorismo como o processo concretizado no interior da organização por equipas que gerem projetos e outros negócios, usufruindo e alavancando os saberes organizacionais já realizados, utilizando os mercados, as capacidades e demais recursos da organização, considerando que o intraempreendedorismo é mais do que desenvolvimento de um novo produto ou de inovação. Em conformidade com Wolcott e Lippitz (2007), poderão ser considerados quatro modelos de concretização do intraempreendedorismo, e de acordo com Kuratko, Hornsby & Bishop (2005), e Sijde, et al., (2013), são influenciados por diversos fatores, como o ambiente envolvente organizacional, a estrutura hierárquica, a forma de pensar a gestão, nomeadamente ao nível dos órgãos de gestão, e todas as demais perspectivas sobre o assunto do intraempreendedorismo.

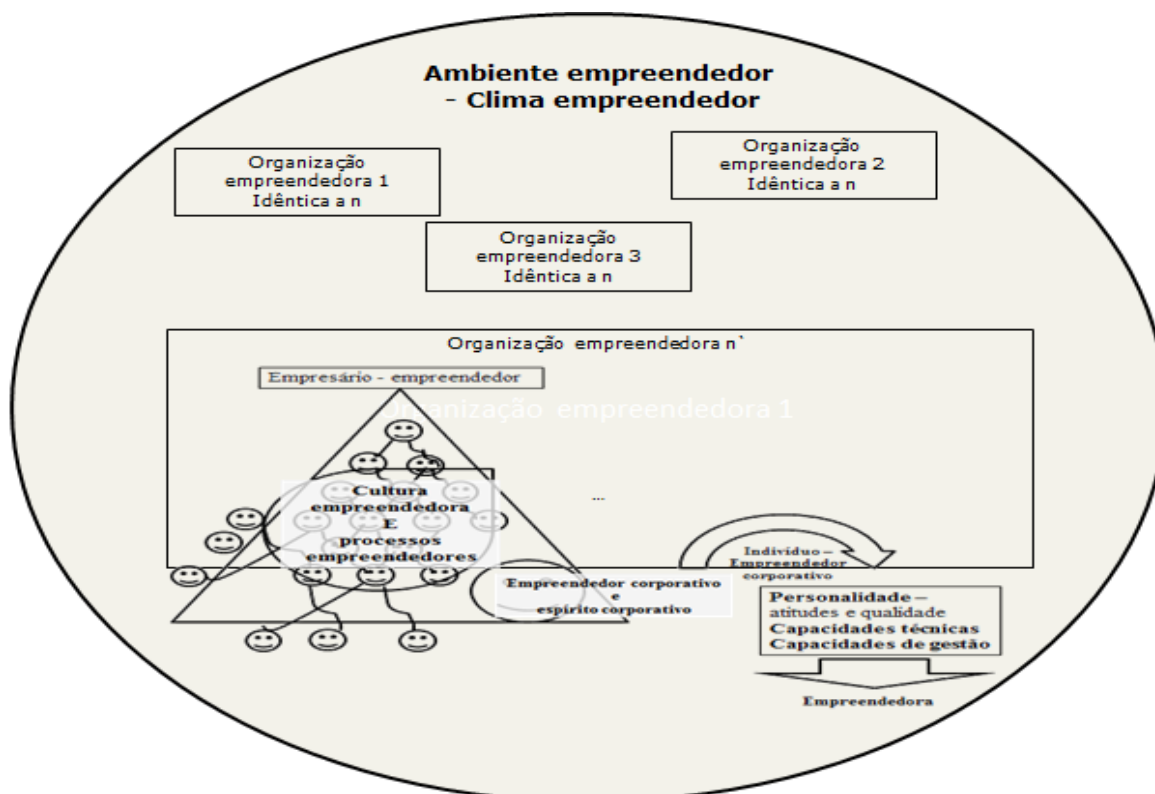
De acordo com Sijde, et al., (2013), citando Hornsby et al., (2002) e Pinchot, (1985), o fenômeno da organização intraempreendedora é de relevância para a compreensão da dinâmica de funcionamento das organizações, na medida em que afeta a revitalização, a performance e a cultura da organização. A dinâmica de funcionamento da organização afeta a percepção de liberdade, os limites, a estrutura de gestão. Estas características conjugadas entre si, demonstram a concretização do intraempreendedorismo assente em diversos modelos, conforme o quadro.

Quadro 1.9 – Modelos de intraempreendedorismo

Modelos de Empreendedorismo corporativo	Conceito
Oportunista	A organização procura oportunidades para empreender
Permitidor	A organização influencia os colaboradores de nível superior e seniores a estarem despertos para novos projetos
Produtor	A organização promove o empreendedorismo corporativo estruturado recorrendo ao processo empreendedor, ao espírito empreendedor, cultura empreendedora
Doutrinador	A organização promove e desenvolve processos para disseminar o processo de gestão organizacional – empreendedorismo corporativo

Fonte: Wolcott e Lippitz, 2007, adaptado

Figura 1.3 - Relação – intraempreendedorismo



Fonte: elaborador pela autora

Para Bieto, Parade & Planellas (2004) o empreendedorismo organizacional sugere que a estratégia organizacional é formada pela validação da iniciativa empreendedora interna que produz como resultados finais vantagens competitivas e criação de valor.

Ainda de acordo com Bieto et al. (2004), o empreendedorismo organizacional pode ser considerado como o conjunto de atividades que a organização engloba a fim de criar uma cultura empreendedora que incentive os empregados para um comportamento com ação empreendedora. O fenómeno é descrito em várias literaturas das áreas da estratégia, inovação, empreendedorismo e tem provocando mudanças nas metodologias e ferramentas de gestão nas empresas que as adotam com o objetivo de pretenderem definir novos caminhos ou orientações para assegurar a posição competitiva em ambientes comerciais e económicos complexos.

Segundo Gurunathan et al. (2004) o empreendedorismo organizacional pode ser classificado em duas perspetivas, com subclassificações:

Quanto ao nível do empreendedorismo organizacional:

Criação de um novo negócio no ambiente da organização existente – intraempreendedorismo. Transformação ou renovação da organização existente. Mudança das regras e estratégia de competição da organização

Quanto à forma de empreendedorismo organizacional:

Intraempreendedorismo – os indivíduos, no ambiente da organização existente, tem novas ideias que são financiadas pela organização, mas que gerem e coordenam a sua planificação, concretização e resultados. Criação de unidades de negócio individuais, focadas para os consumidores internos ou externos, provocando o incremento nos processos de tomada de decisão das unidades e o alocar de recursos em função do desempenho específico, mas numa visão holística da organização. Gestão de topo que promove e conduz o empreendedorismo da organização, refletindo-se na ação da gestão de topo, ou do grupo e equipa de inovação que apresenta a ideia a todos os empregados incentivando a aceitação e aplicação. Organização empreendedora, toda a organização, desde e gestão de topo á base operacional individual, tem uma ação, um comportamento identificado como empreendedor, esta forma de empreendedorismo organizacional promove a interligação de todos os níveis da organização.

Ainda para Gurunathan et al. (2004) a diferença entre o empreender individual e o empreender organizacional no seu todo está no nível de risco assumido e nos recursos disponibilizados para os projetos.

Em conformidade com Gurunathan et al. (2004) o que impele a organização numa perspetiva de organização empreendedora é a cultura – que encoraje os colaboradores a serem proactivos, inovadores, a assumir riscos calculados essenciais para promover o

empreender individual no ambiente interno da organização que se quer empreendedora e que promove o intraempreendedorismo.

Ainda segundo Gurunathan et al. (2004), a promoção do intraempreendedorismo, no ambiente e cultura da organização, é uma dimensão estruturante da organização empreendedora.

De acordo com Ferreira (2002), numa citação ao trabalho acadêmico de Schollhammer, as atividades internas de empreendedorismo podem ser tipificadas em diversas estratégias organizacionais: estratégia administrativa – gestão da pesquisa e desenvolvimento da ideia, estratégia oportunista – pesquisa e explora a ideia, estratégia imitativa – internacionalização de uma ideia não própria que pode ser técnica ou organizacional, estratégia aquisitiva – aquisição, fusão e desenvolvimento, estratégia de incubação – criação de unidade de negócio semiautônoma no ambiente da organização principal.

Segundo Ferreira (2002), as estratégias organizacionais são definidas como uma ferramenta e um método que a organização dinamiza e promove com o objetivo de alcançar vantagens competitivas nos mercados.

Ainda para Ferreira (2002), suportando-se nos trabalhos de pesquisa de outros acadêmicos, o empreendedorismo organizacional pode ser classificado quanto à estrutura da atividade empreendedora. Pode ser: formal – resulta da atividade da organização como um todo e de todos os colaboradores e informal – resulta da atividade de um indivíduo, é pontual e quando aceite pela organização é integrada na cultura organizacional, e pode ser classificado ao nível da dimensão organizacional, divisão (unidade de negócio), departamental, projeto.

Ainda de acordo com Ferreira (2002) e citando os trabalhos de Miles e Snow, e Miller e Frieses, o empreendedorismo organizacional pode ser classificado quanto à resposta ao ambiente. Podem ser: defensores – dominam o mercado e assim pretendem a sua continuação, prospetores – procuram constantemente novas tendências e oportunidades de mercado, analistas – possuem duas formas de ação para os seus produtos, a dos defensores e a dos empreendedores/prospetores, reativos – reagem às mudanças de mercado, e pode ser classificado quanto à atitude, conservador – ênfase nas performances e rotinas habituais, empreendedor/prospetores – ênfase na procura de novos produtos e de mercados como fonte de vantagens competitivas.

Segundo Gaw e Liu (2004), compreender as diversas dimensões do empreender organizacional é de suma importância para a concretização de vantagens competitivas que são potenciadas quando há um foco de orientação para o mercado e um comportamento que implica ação multiabrange, para o cliente, para a competição e

para uma coordenação interfuncional da organização. Promover uma organização empreendedora com notoriedade, requer foco na inovação e no desenvolvimento do empreendedorismo interno por parte dos colaboradores.

Para Bouchard (2001) o conceito empreendedorismo organizacional aparenta ter um problema, de definição, com uma solução pouco clara e tacitamente aceite pelos estudiosos do assunto. O conceito, empreendedorismo organizacional, revela inconsistência devido às diversas perspectivas e ortodoxias que os investigadores perseguem na concretização dos seus projetos de pesquisa. Rutherford e Holt (2004), citando o trabalho de Zahra, referem o conceito de empreendedorismo organizacional como um processo de renovação com distintas dimensões: a inovação, a divisão de negócio e a renovação de estratégias.

Ainda segundo Bouchard (2001), cita Sharma e Chrisman, para definir empreendedorismo organizacional. É o processo pelo qual um indivíduo, em associação com uma organização existente, ou no ambiente interno da organização existente e com quem colabora criam ou instigam à renovação, e à inovação de produtos, processos ou procedimentos.

Em conformidade com Bouchard (2001) o conceito empreendedorismo organizacional apresenta várias abordagens de práticas organizacionais que proporcionam o crescimento e evolução da organização, recorrendo a uma cultura interna de promoção do comportamento empreendedor por parte do seu capital humano. A prática da ação empreendedora num ambiente organizacional empreendedor pode desenvolver um risco acrescido na planificação e concretização de objetivos e metas organizacionais, com duas abordagens, o risco de desalinhamento com a estratégia definida e o risco de uma corrosiva vantagem competitiva.

Segundo Rutherford e Holt (2004) e Jones e Butler (1992), o empreendedorismo organizacional resulta da ação comportamental dos indivíduos e é influenciado por diversos fatores. Para Jones e Butler (1992) o empreendedorismo organizacional é um processo da organização para o individual, segundo Rutherford e Holt (2004) é um processo de foco no individual que extrapola para o organizacional.

Ainda para Rutherford e Holt (2004) é possível identificar um conjunto de fatores, na perspectiva do comportamento do indivíduo, que influenciam a dinâmica do empreendedorismo organizacional no ambiente interno da organização: a adequada estrutura de recompensas, o acompanhamento da gestão de topo, a avaliação dos recursos alocados aos projetos, o adequado suporte organizativo e a tolerância ao risco e à falha.

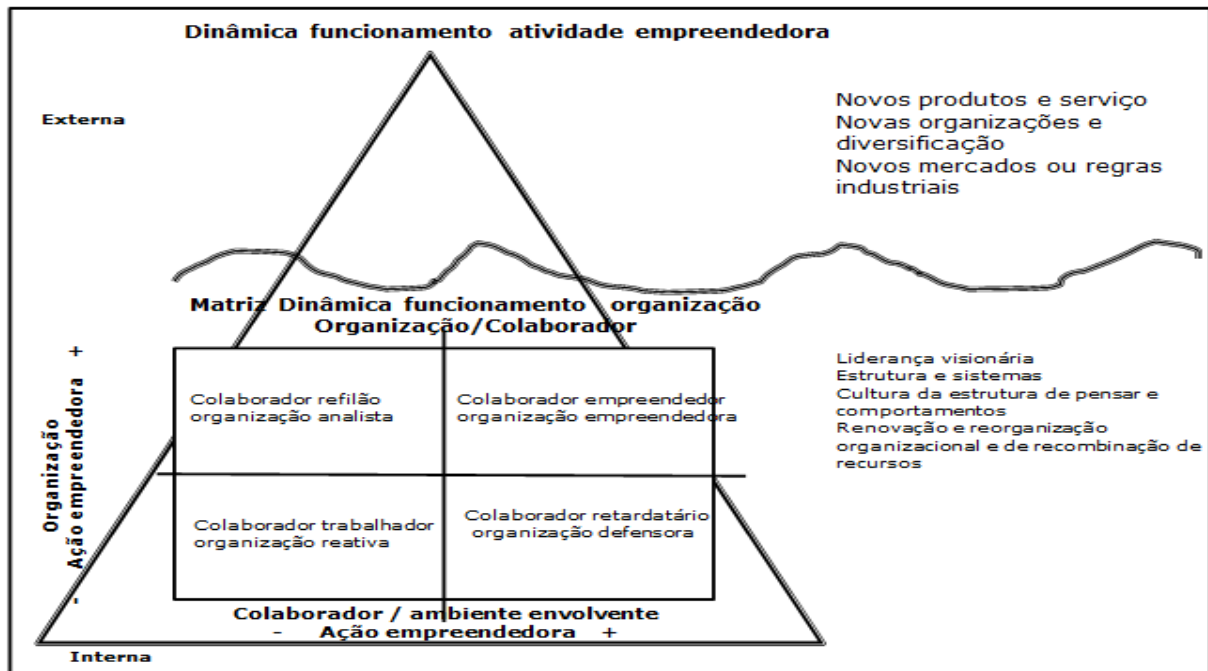
De acordo com Jones e Butler (1992) e citando os trabalhos acadêmicos de diversos investigadores, advertem para a importância de ferramentas empreendedoras na definição de processos estratégicos de gestão com o objetivo de maximizar, organizacionalmente e motivacionalmente, o comportamento empreendedor, os resultados da organização, e a otimização do uso de recursos, ainda que os ambientes envolventes de mercados, consumidores, concorrentes, fornecedores, clientes, entidades públicas e financeiras, sejam de incertezas e risco. Os fatores referidos influenciam significativamente a dimensão da ação empreendedora, na perspectiva holística da organização, quer a organização principal, quer delegações, ou divisões da organização principal; podendo ser uma dinâmica empreendedora organizacional interna simples ou uma dinâmica organizacional interna com recurso a parceiros externos.

Para Jones e Butler (1992), citando trabalhos de Knight e Schumpeter, referem que o empreender organizacional é concretizado pelos indivíduos empreendedores que na sua ação estão conscientes dos ambientes de incerteza que influenciam o ato empreendedor que impele a procurar soluções para problemas complexos e incertos, recorrendo a um processo criativo de adição de valor, na reorganização e relacionamento dos fatores de produção e das necessidades e oportunidades dos consumidores e mercados.

Ainda Segundo Jones e Butler (1992) o nível de dinamismo interno do processo de empreendedorismo organizacional é afetado por vários fatores; pela dimensão da organização, à medida que a organização "cresce" gera uma separação entre o processo de gestão e o processo da dinâmica empreendedora; pela idade da organização, quando mais "jovem" a organização for mais dinâmica e ágil é a sua ação na concretização das tarefas, quando mais "velha" mais rígida e burocrática; e pela complexidade da organização, com a evolução da organização de uma pequena organização para uma grande organização, a complexidade dos processos de gestão e empreendedores aumenta, na perspectiva da burocracia, da tomada de decisão e dos níveis hierárquicos por parte de todos os intervenientes na organização.

Para Lassen (2007), para ser designada e assumida como empreendedora, a inter-relação e a influência mútua entre o indivíduo e a organização, necessita que o indivíduo aja recorrendo a uma estrutura mental empreendedora e a organização dinamize uma cultura e uma estratégia empreendedora na concretização das atividades e tarefas.

Figura 1.4 - Dinâmica do funcionamento da atividade empreendedora



Fonte: Ferreira (2002), Chaturvedi (2004), Nicholson-Hernert et al. (2004), adaptado

De acordo com Baum e Locke (2004), a concretização das atividades nas organizações com procedimentos empreendedores é fator e causa do sucesso das organizações, nos mercados e nos resultados financeiros. O sucesso organizacional é resultado dos indivíduos com traços de personalidade empreendedora que conjugados com fatores organizacionais e ambientes para o empreendedorismo impulsionam o sucesso, da organização e dos indivíduos.

Segundo Scheepers, Hough & Bloom (2008) e Chaturvedi (2004) o desenvolvimento do processo empreendedor, que promove a organização empreendedora, exige uma abordagem holística da organização ao nível da real dimensão e comportamento empreendedor, sendo estes os fatores que influenciam os resultados e capacidades da organização.

Para Mehta e Gupta (2014), citando o trabalho de Hemione e Karvela e Alpakan et al. (2010), há fatores potenciadores do empreendedorismo organizacional e do empreendedor organizacional. Estes fatores provocam uma ação especializada da organização, no seu todo, para a ação empreendedora, independentemente das dimensões, estratégias e indivíduos. A caracterização empreendedora pode ser aferida por:

Ser dinamizado pela gestão e organização: recorrendo à cultura, ambiente, concretização das tarefas, com processos empreendedores,

Ocorrer um foco na motivação individual do empreendedorismo: promoção pela organização da ação empreendedora individual do indivíduo, pela motivação

Imagem de idoneidade organizacional: recorrendo a processos de comunicação e de ação organizacional, claros e perceptíveis

Ambiente interno da organização foca-se para a ação empreendedora: recorrendo a processos de autonomia para gerir as oportunidades e a ação empreendedora

Promoção e encorajamento da inovação organizacional: recorrendo a processos de gestão do risco, incerteza e falha e impulsionando para a ação.

Impulsionar o desenvolvimento organizacional: recorrendo a processos de desenvolvimento dos empregados, tutorias, espírito e dinâmica de equipas, ação empreendedora.

2.7.2. Aferir e testar a personalidade empreendedora

Para Shiner e DeYoung (2011) os seres humanos demonstram uma panóplia significativa de diferenças individuais no seu comportamento, atitude, emoção e pensamento. Ao longo do tempo e das situações, as diferenças de traços individuais demonstram uma certa estabilidade e simultaneamente uma determinada especificação aparentemente atípica, mas efetivamente típica e associada a determinadas situações.

Ainda segundo Shiner e DeYoung (2011), as diferenças verificam-se e começam na infância e podem ser reveladas nas concretizações e ação para dar respostas e solução às situações. As diferenças podem ser identificadas pela dinâmica energética e concretizadora, pelas emoções e sentimentos de distração, pela irritabilidade, persistência e concentração na concretização das tarefas e atividades.

Ainda de acordo com Shiner e DeYoung (2011) as diferenças individuais revelam uma certa variação. Esta variação pode ser identificada pelo grau de autodisciplina, responsabilidade, empatia, imaginação e intelecto na concretização das tarefas.

Em conformidade com McCrae e John (2006), John e Srivastava (1999), Judge, Higgins, Thoresen & Barrick (1999) a dimensão de personalidade " Big Five" ou método " Big Five" é uma ferramenta de trabalho de avaliação de personalidade.

Para Leutner et al. (2014), Gurven, Rueden, Kaplan & Vie (2013), McCrae e John (1991), a metodologia para estudo da personalidade " Big Five" foi validada para estudo de personalidade ao nível mundial, dado que os resultados das pesquisas revelam

tendências idênticas, independentemente da localização da amostra utilizada, analisada e avaliada na concretização de pesquisas e estudos acadêmicos.

Ainda para Gurven et al. (2013) e McCrae e John (1991), a metodologia " Big Five", está aceita e validada para aplicação a públicos diversos, com localizações geográficas diversas, dado que os estudos revelaram que a ferramenta extrapola resultados fiáveis, essenciais e coerentes na representação estrutural dos traços de personalidade, independentemente do contexto ambiental, do indivíduo e das circunstâncias situacionais.

Segundo John e Srivastava (1999), e citando o trabalho de diversos estudiosos e psicólogos, Klages, Baumgarten, Allport e Odbert; o "Big Five" é um método para descrever a personalidade humana. O seu desenvolvimento ocorreu quando vários psicólogos recorreram à linguagem natural como fonte científica para a definição das características dos indivíduos. Foi Cattell o pioneiro que incentivou as pesquisas com o objetivo de cimentar e de clarificar a metodologia "Big Five". Dos diversos trabalhos foram os investigadores Tupes e Christal a identificar e a definir os cinco fatores fortes e recorrentes nas personalidades dos indivíduos, que posteriormente foram validados por diversos investigadores, numa dimensão de aplicação global, e numa designação aceita por toda a comunidade, teste "Big Five".

De acordo com Gurven et al. (2013), Gosling, Rentfrow & Swann Jr.(2007), John e Srivastava (1999) e McCrae e John (1991) descrevem os cinco fatores estruturantes da personalidade e base de trabalho da metodologia " Big Five" como sendo: Extroversão, sociabilidade/amabilidade, consciencialização, estrutura mental, abertura à experiência.

Para Judge et al. (1999) a predisposição intrínseca para a concretização de atividade com sucesso; entendido pela acumulação de resultados pessoais e resultados nas perspetivas profissionais, pode ser avaliado pela aplicação do modelo " Big Five".

Segundo Judge et al. (1999) os fatores extroversão, consciencialização e estrutura mental aparentam ser os responsáveis pela construção dos percursos profissionais.

Ainda em conformidade com John e Srivastava (1999) a metodologia "big Five" pode ser aferida e validada recorrendo a um teste, tipologia de questionário com perguntas diretas, e com uma escala de resultados definida, sendo algumas questões interpretadas na versão inversa dos resultados.

Quadro 1.10 - Modelo Teste de personalidade – metodologia *Big Five*

1. É conversador
2. Tende para apontar defeitos nos outros
3. Completa os trabalho
4. Fica deprimido
5. É original apresenta novas ideias
6. É reservado
7. É colaborativo e altruísta com os outros
8. É pouco descuidado
9. É tranquilo a lidar com situações de *stress*
10. É curioso sobre assuntos diferentes
11. É energético
12. Provoca discussões acesas
13. É um colaborador confiável
14. Vive as situações com tensão
15. É um pensador profundo e engenhoso na ação
16. Gera entusiasmo na ação
17. Tem tendência para perdoar os outros
18. É desorganizado
19. Preocupa-se com a situação
20. Tem uma imaginação ativa
21. É tranquilo na ação
22. Tende a confiar nos outros
23. Tende a evitar esforçar-se significativamente
24. É emocionalmente estável
25. É inventivo
26. Tem uma personalidade assertiva
27. É distante e pouco afável
28. É perseverante na concretização das tarefas

29. Tem momentos menos bem-humorados
30. Tem experiências de harmonia criativa e estética
31. Por vezes é tímido e inibido
32. É atencioso e gentil com a generalidade das outras pessoas
33. Executa as tarefas e atividades com eficiência
34. Recomenda calma nas situações conflituosas
35. Prefere atividades e tarefas rotineiras
36. É sociável e extrovertido
37. Por vezes é áspero para os outros
38. Planeia as tarefas e segue as orientações na concretização das tarefas
39. Fica nervoso com facilidade
40. Gosta de refletir e extrapolar sobre novas situações
41. Tem poucos interesses artísticos
42. Gosta de cooperar com os outros
43. Distrai-se com facilidade
44. É sofisticado em arte, música e literatura

Escala de resultados:

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Nem concordo, nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------------------	----------------	---------------------

Interpretação de resultado:

Fator	Resultado direto	Resultado inverso
Extroversão	1,11,16,26,36	6,21,31
Socialização/amabilidade	7,17,22,32,42	2,12,27,37
Consciencialização	3,13,28,33,38	8,18,23,43
Estrutura mental	4,14,19,29,39	9,24,34
Abertura a experiências	5,10,15,20,25,30,40,44	35,41

Fonte: John e Srivastava (1999), adaptado

Ainda segundo John e Srivastava (1999), há um conjunto de adjetivos descritivos, associado a cada um dos fatores, que permite caracterizar a personalidade do indivíduo.

Extroversão: sociável, assertivo, dinâmico, ousado, entusiasta, solucionador

Socialização/amabilidade: confiança, franqueza, altruísmo, complacência, modéstia, cortesia

Consciencialização: competência, organização, concretizador, determinação, autodisciplina, decisor

Estrutura mental: ansiedade, hostilidade, depressivo, impulsivo, vulnerável

Abertura a experiências: curioso, fantasiador, artístico, ativo, estimulador, inventivo

Para Leutner et al. (2014), o instrumento "Big Five" é uma adequada metodologia para medir e avaliar a dimensão da personalidade do indivíduo para o traço de personalidade identificado e aferido pelas características de ser empreendedor.

Ainda para Judge et al. (1999), é importante a aplicação de outras técnicas e metodologias para avaliar e aferir sobre a personalidade do indivíduo e desse modo conhecer a personalidade intrínseca do indivíduo. Avaliar e aferir sobre a personalidade do indivíduo revela dificuldades associadas às propriedades assintomáticas do ser humano.

De acordo com Gosling et al. (2007), num mundo ideal os investigadores possuem muito tempo e recursos para realizar estudos de personalidade, podendo avaliar os dados com instrumentos de avaliação acreditados e com multidimensões. Para as organizações, os recursos disponíveis são escassos, recorrendo a processos e metodologias de aplicação e de análise céleres e simplificadas, como a metodologia "Big Five".

Para Culin, Tsukayama & Duckworth (2014) os altos desempenhos com altas performances nas áreas da política, desporto, arte, música e ciência, resulta da uma tríade sustentada por competências, zelo e trabalho árduo, que conjugados resultam numa alta capacidade de realização.

Ainda segundo Culin et al. (2014) as pesquisas mais recentes destacam um traço de personalidade, designado por "Grit" e definido como uma capacidade e tendência para manter uma consistência de interesses ao longo do tempo e para objetivos de longo prazo, sempre com perseverança nos esforços para alcançar as realizações pretendidas, quer sejam académicas, em área vocacionais ou não vocacionais para o indivíduo em questão.

Em conformidade com Duckworth e Quinn (2009), Roberts (2009), Duckworth et al. (2007), descrevem o traço de personalidade "Grit" como a capacidade para realizar os desafios mantendo os esforços e interesses ao longo do tempo, mesmo que sejam anos, ultrapassando falhas, obstáculos, adversidades no percurso. Para Roberts (2009) é um traço que revela a competência individual de autocontrole crítico para dar resposta a estados emocionais e situacionais menos positivos.

Para Culin et al. (2014) o traço de personalidade "Grit" é aferido como recurso à capacidade do indivíduo para agir, pensar e sentir, estáveis e coerentes ao longo das vivências do indivíduo e na sua base de ação para dar resposta e solução às situações vivenciadas.

Ainda segundo Farrington et al. (2012) e Roberts (2009) o traço "grit" é diferente do traço resiliência, o estudo do traço é uma forma de complementar os tradicionais estudos, de análise e avaliação da personalidade do indivíduo.

De acordo com Duckworth e Quinn (2009), Duckworth et al. (2007), o traço de personalidade "Grit" pode ser estudado e analisado recorrendo à aplicação de um conjunto de questões, com uma escala de avaliação, que pretende aferir sobre a consistência do interesse do indivíduo e a perseverança de esforços para concretizar tarefas e atividades.

Quadro 1.11 - Modelo teste de personalidade – metodologia “Grit”

Perguntas para a consistência de interesse:

Costumo definir uma meta, mas mais tarde opto por seguir um objetivo diferente

Fico obcecado por uma certa ideia ou projeto por um curto período de tempo, mas rapidamente perco o interesse

Tenho dificuldade em manter o foco em projetos que levam mais do que alguns meses para serem concluídos

Novas ideias e projetos, por vezes, distraem-me de ideias e projetos anteriores

Os meus interesses mudam de ano para ano

Fico interessado em novas atividades todos os meses

Perguntas para a avaliação da perseverança de esforços

Termino o que anteriormente foi iniciado

Recuos não me desencorajam

Sou diligente

Trabalho arduamente

Realizo atividades que podem levar mais que um ano

Ultrapasseis obstáculos para concretizar um importante desafio

Escala de resultados:

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Nem concordo, nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------------------	----------------	---------------------

Fonte: Duckworth e Quinn (2009), Duckworth et al. (2007), adaptado

Segundo Duckworth et al. (2007) e Culin et al. (2014), o teste “Grit” revela ser uma metodologia para medir o comportamento empreendedor individual aplicado na concretização das tarefas e atividades, pessoais ou profissionais.

Para Pinchot III (1986), a validação da personalidade empreendedora poderá ser realizada recorrendo ao teste intraempreendedor, que pretende tirar ilações sobre a dimensão efetiva da capacitação real do indivíduo para o empreender individual.

O teste foi desenvolvido por Pinchot III.

Quadro 1.12 - Modelo teste de personalidade intraempreendedor – metodologia Pinchot

1. Faz as atividades com a máxima qualidade e eficiência para manter o funcionamento da organização.
2. Fica satisfeito com os resultados das atividades do seu trabalho
3. Pensa em novas ideias em momentos rotineiros da vida, como tomar banho ou conduzir.
4. Consegue planificar e definir pontos específicos para concretizar uma atividade.
5. Tem problemas em respeitar os limites dos processos de delegação e autoridade.
6. Consegue manter as ideias no laboratório até realizar os testes piloto e definir uma implementação.
7. Mantém a motivação e consegue superar obstáculos e momentos difíceis para alcançar o sucesso
8. Consegue lidar com apoiantes e críticos
9. Tem uma rede de contactos e de inter-relacionamentos.
10. Mantém a calma e a tranquilidade quando outros não conseguem realizar as tarefas pedidas.
11. Consegue trabalhar e cooperar em equipa
12. Abdica de recompensas imediatas por recompensas futuras.

Escala de resultados:

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Nem concordo, nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------------------	----------------	---------------------

Fonte: Pinchot III (1986), adaptado

Ainda para Pinchot III (1986), o teste intraempreendedor é um instrumento que permite compreender se o indivíduo que se diz intraempreendedor é efetivamente um intraempreendedor.

2.7.3. Qualificar e formar um colaborado com tipologia empreendedora

Segundo Thorneberry (2002), nas últimas décadas assistiu-se a uma transformação organizacional sem precedentes. A globalização e a necessidade de competir num mercado global forçaram as organizações a adotar uma estrutura mais ágil e flexível e menos hierarquizada, com o objetivo de permitir um aumento da capacidade competitiva e de manutenção da sobrevivência da organização no mercado global.

De acordo com Sarwoko et al. (2013) a performance das organizações pode ser afetada em dois pontos no indivíduo ou nos grupos de indivíduos e na organização no seu todo.

Ainda para Scheepers et al. (2008) a generalidade das organizações considera ser fator estrutural e determinante a habilidade do seu capital humano para promover e implementar ideias e processos e adaptar-se às variações dos mercados com o objetivo de ganhar vantagens competitivas e criação de valor para a organização.

Para Mohammedi e Dadresa (2012) a força humana é o fator de suma importância na evolução e concretização dos objetivos da organização.

Em conformidade com Mohammedi e Dadresa (2012), o processo de motivação da necessidade humana é complexo e resulta da interação de várias dimensões.

Ainda segundo Mehta e Gupta (2014) referem que é importante promover o desenvolvimento das capacidades empreendedoras dos indivíduos, nomeadamente no que motiva e realiza, no que promove o foco e controlo, e no que estrutura o perfil de competências, pensamento sustentado por diversos académicos e especialistas organizacionais.

Para Dweek (2008) é possível modificar a personalidade dos indivíduos. Se os indivíduos são portadores de uma personalidade maleável são mais propensos à aprendizagem, ao confronto com desafios, à capacidade para dar resposta a tarefas difíceis e ultrapassar dificuldades e falhas. A personalidade maleável, que é possível modificar com adaptabilidade ao meio, promove a melhoria da performance do indivíduo, nas situações de mudança de escola ou atividade profissional, de gestão de relacionamento e de conflitos, de concretização de tarefas. Ao contrário dos indivíduos com personalidade fixa.

Ainda de acordo com Mohammedi e Dadresa (2014) é o papel da sociedade na promoção, ensino e aprendizagem das capacidades empreendedoras do fator recurso humano, na dimensão e perspetiva do indivíduo, ser humano e capital humano, a responsável pelo crescimento e evolução das organizações, e, responsável pelo

crescimento e desenvolvimento económico de cada comunidade bem como pela prosperidade dos países.

Segundo, Silvinski, (2012), Cooney (2012), Lackéus, (2013), Belousova, Gailly & Basso (2010), Kuip e Verbeul (2003), o ato de empreender não é inato se aprende com a família e com a sociedade. Assim, em tempo de dificuldades económicas e financeiras a capacidade de empreender dos colaboradores é fundamental para a manutenção da organização no mercado. Por tal motivo ao nível global, são dinamizados programas para preparar os cidadãos para o empreendedorismo, para o carácter empreendedor, para a prática na sua ação profissional da atividade empreendedora na concretização das tarefas adstritas às suas funções.

Para, Noruzi e Westover, (2011), Sauka, (2008), Stull (2005) apreender as competências e qualidades do carácter do empreendedor embrionário é de extrema importância para a melhoria social do indivíduo, na perspectiva, monetária, de estado social e conforto social.

No entanto, de acordo com Kaikkonen (2005), os programas para treinar o carácter empreendedor na perspectiva de competências empreendedoras possuem uma abordagem diferenciadora em diversos países. Nos EUA há uma ligação mais sólida entre o mundo académico e as organizações empresariais, na Europa a realidade é ainda a da oferta de um conjunto de disciplinas dispersas em diversos cursos, ou mesmo cursos de pós-graduação, com alguma distância entre o mundo académico e o espírito das organizações empresariais na temática do empreender.

Assim, e dado que o espírito empreendedor tem de ser promovido e desenvolvido, algumas instituições governamentais e outras estão a promover programas e a dinamizar projetos de formação e qualificação para a atitude empreendedora do indivíduo como na União Europeia com o projeto – “Leonardo Pilot Project” “Your Future – Your profit – Na European Certificate in Entrepreneurship” ou nos Estados Unidos América com o projeto “Youth Entrepreneurship Educational in America : a policymaker`s Action Guide” ou mesmo em Portugal, os Programas da Junior Achievement – “Aprender a Empreender” ou da Associação Industrial Portuguesa – “Academia Empreender Jovem”.

O quadro seguinte resume alguns dos projetos que promovem o desenvolvimento do empreendedorismo, indicando os respetivos promotores e objetivos.

Quadro 1.13. – Programas de promoção ao empreendedorismo

Nome do projeto	Promotores	Objetivos - empreender
<i>"Leonardo Pilot Project" Your Future – Your profit</i>	Universidades e outros parceiros, Áustria, Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polónia, Suécia e Espanha	Recurso a uma plataforma – SAT-ECENT, avaliação das capacidades empreendedoras centra-se na aplicação de um questionário dividido em seis áreas: traços de personalidade, motivações e realizações, comportamento e atitude, condições de contexto atual, competências e conhecimentos, experiências profissionais.
<i>"Youth entrepreneurship Educational in America"</i>	National Foundation for Teaching Entrepreneurship e Junior Achievement	Desenvolver parcerias com diversos promotores que desenvolverão a aplicação do projeto ao nível local, ao nível de escola, nos mais diversos ambientes, desde os rurais aos urbanos. As entidades promotoras são sensibilizadas para trabalhar com os estudantes metodologias de pensar e abordar o empreendedorismo
" Aprender a empreender"	Junior Achievement - Portugal	Programa no ensino secundário e superior: Alunos, com idades compreendidas entre os 15 e 21 anos, criam uma Mini-Empresa com a ajuda de um professor e de um voluntário. O programa decorre durante um ano letivo, entre 25 a 35 semanas, dependendo do número de vezes que os alunos se reúnem. Alguns dos critérios em apreciação, ao longo do Programa são: Desenvolvimento de capacidades pessoais do carácter do empreendedor empregado

<p>"Academia Empreender Jovem".</p>	<p>Associação Industrial Portuguesa</p>	<p>O programa visa abordar o tema o empreendedorismo é entendido como um motor de desenvolvimento económico de um país e, por isso, é considerado uma das oito competências chave que deve ser adquirida nas escolas, tal como o Português, a Matemática ou outra qualquer disciplina de base dos programas curriculares.</p>
-------------------------------------	---	---

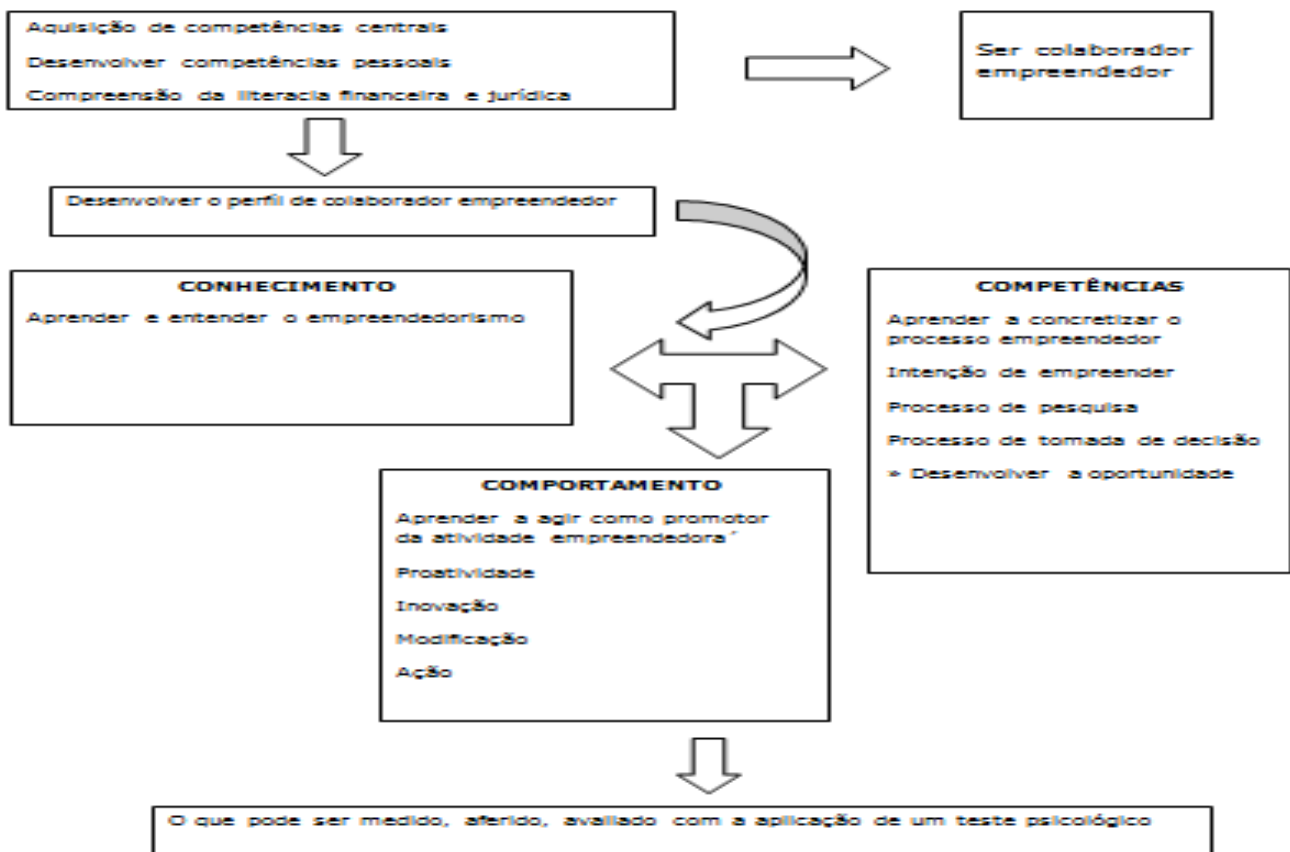
Fonte: Elaborador pelo autor

Um trabalho desenvolvido por Sinkovec e Cizelj (2013) mostra que a capacidade empreendedora é entendida numa perspetiva individual e é a base para agarrar ideias e dinamizá-las, fazendo com que cheguem até ao seu público-alvo. Mas a capacidade empreendedora resulta de uma conjugação de aptidões criativas, de inovação, de correr riscos, de planear e gerir projetos, na concretização de objetivos, e deveria estar sempre presente nos diversos ambientes sociais do indivíduo. Os programas de educação para o empreendedorismo visam a aquisição de saberes, atitudes e competências para concretizar as atividades com ação empreendedora.

De acordo com Sinkovec e Cizelj (2013), planear um programa exige definir linhas orientadoras e objetivos a alcançar, no caso dos programas educacionais para a promoção do empreendedorismo, o que se pretende é promover a aquisição de competências empreendedoras, mas para tal é preciso aferir sobre a sua maturidade no âmbito do espírito empreendedor em termos individuais e da cultura empreendedora em termos organizacionais, como demonstra a figura seguinte.

Os programas educacionais para o empreendedorismo visam:

Figura 1.5 - Estrutura do planeamento do currículo de um programa de educação



Fonte: Sinkovec e Cizelj, 2013, adaptado

Ainda segundo o “The entrepreneur’s Journey” numa edição da Kauffman Foundation, e de acordo com Nozuri e Westover (2011) a caminhada para apreensão do carácter empreendedor engloba um conjunto de processos, que visam alcançar o estágio de preparação do empreendedor embrionário, percorrendo os estádios de formação básicos: a inspiração, a descoberta e o empreendedor embrionário, ou segundo Cooney, (2012) e noutra terminologia, adquire-se saberes e competências empreendedoras básica e a concretização do empreendedorismo numa dimensão mais criativa. Numa referência de Lackéus (2013) pretende-se que os programas educativos para o empreendedor embrionário treinem o pensar, recorrendo ao desenvolvimento ativo de saberes, competências e atitudes.

Em conformidade com o relatório “Intrapreneurship in Portugal” da Câmara de Comércio Americana em Portugal, o treino deve enfatizar as características do intraempreendedor, que se pretende que seja um orientador e concretizador de uma visão, moderador da ocorrência dos riscos, persistente, intuitivo e analítico, realista, concretizador, entre outros. Para Kuip e Verheul (2003) o treino para o empreendedorismo deve focar-se nas seguintes características: realizações, autonomia,

criatividade, iniciativa, assunção de riscos, oportunidades, definição de objetivos, confiança, autocontrole interno e persistência. Segundo Boccardelli e Magnusson, (2006), dinamizar as capacidades empreendedoras para promoção de um caráter empreendedor no indivíduo é de grande importância numa perspectiva de estratégia organizacional Silvinski (2012) e Souka (2008) referem que tal estratégia deve visar a promoção do desenvolvimento e crescimento da organização num mundo global.

Ainda segundo com Huber, Sloof & Praag (2012) e Bala Vikasa (2011), uma metodologia para a promoção de organizações com o espírito empreendedor e de empreendedores corporativos, podem ser analisados nos programas de Programação Neuro-linguística - PNL como uma ferramenta de trabalho adequada ao desenvolvimento e capacitação do indivíduo, melhorando as suas capacidades e por consequência o desenvolvimento organizacional e social. Os programas de programação Neurolinguística são estruturados para reajustar a forma de pensar do indivíduo, nas perspectivas que se deseja melhorar, como na concretização, na confiança, no autocontrole, na criatividade. Têm ainda em consideração os objetivos que se pretende alcançar no âmbito organizacional e em termos de desenvolvimento do capital humano. No entanto a concretização de programas de Programação Neurolinguística com foco para o pensar mental do espírito empreendedor requerem a efetiva aferição da caracterização empreendedora do indivíduo, recorrendo a uma metodologia adequada. Este método recorre a testes que avaliem a personalidade do indivíduo, num conjunto de características aceites como sendo caracterizadoras do caráter empreendedor, ou seja que avaliem o indivíduo.

Segundo Johnston, Andersen & Davidge-Pitts (2009) é possível concretizar alguma aferição sobre o caráter empreendedor do indivíduo recorrendo à aplicação de testes de personalidade vulgarmente usados em avaliação psicológicas de personalidade. Ainda de acordo com Johnston e et al. (2009), numa citação de Deo, um empreendedor é alguém movido por determinadas forças para obter, experimentar ou concretizar algo, também para estes investigadores o teste MBTI - Teste Meyers-Briggs permite avaliar a personalidade do indivíduo na perspectiva das tendências empreendedoras, considerando oito pontos que conjugados darão origem a quatro tipos base de personalidade: os idealistas, os racionalistas, os guardiões e os artistas, sendo os primeiros agregados nos "Martians" - marciano e os dois últimos nos "Earthlings"-Terrenos. Os marcianos mais focados no caráter empreendedor, apresentado um balanceamento das oito características com mais tendência para serem: Intuitivos - pensadores ou intuitivos-sensitivos.

Mas não basta, compreender o caráter empreendedor da personalidade do indivíduo, é também necessário aferir sobre a efetividade da sua ação, comportamento

empreendedor e o teste DISC ou também conhecido por Teste MDI, segundo Roelofs e Samplonius-Raut, (2010) é uma ferramenta adequada ao fim que se pretende, aferir sobre o comportamento empreendedor do indivíduo.

Dos diversos estudiosos da temática do empreendedorismo, desde os académicos, aos órgãos governamentais, às entidades educativas, uma abordagem única é destacada, o carácter empreendedor do indivíduo é fator alicerçador do desenvolvimento e evolução de uma região de um país, promovendo a competitividade e a sustentabilidade económica numa mundo global, referindo, com algumas mudanças de léxico com a mesma significância, que o carácter empreendedor do indivíduo empregado é estruturado pelo seu perfil pessoal de personalidade empreendedora que sustenta-se num modo de ação para a responsabilidade e determinação, autonomia, tomada de decisão, visão e concretização, criatividade, assunção do risco, poder negocial, espírito inter-relacional e de equipa, realização, resiliência e persistência.

2.8. Algumas tipologias de colaboradores empreendedores

O colaborar empreendedor pode ter denominações específicas e diretamente associadas com a sua efetiva forma de empreender, assim pode-se classificá-los conforme o quadro seguinte.

Quadro 1.14 – Tipologias de empreendedorismo

Ex-empreendedorismo (<i>exoentrepreneurship</i>)	Indivíduo que desenvolveu uma ideia, um produto, um serviço, novo ou melhorado, e que o faz chegar às organizações através de processos de voluntariado, de concursos de ideias (Chirstense, 2004).
Empreendedorismo global (<i>global entrepreneurship</i>)	É o indivíduo que na sua ação comportamental revela domínio das características psicossociológicas de empreender e domínio das competências técnicas e socioeconómicas numa dimensão globalizante (World Economic Fórum, 2011).
Tecnoempreendedorismo (<i>techno-entrepreneurship</i>)	Indivíduo que na sua ação comportamental revela o domínio das competências técnicas e tecnológicas ao nível das TIC`s – tecnologias de informação e comunicação (Bulsara, et al., 2013).

Fonte: elaborado pela autora

3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 A teoria

O tema intraempreendedorismo exige indivíduos que na sua ação profissional e noutros ambientes revelem o carácter empreendedor, pois são os colaboradores empreendedores, os dinamizadores do intraempreendedorismo.

Um indivíduo que seja classificado de colaborador empreendedor possui um espírito empreendedor e no seu comportamento profissional concretiza as suas tarefas com processos empreendedores, transmitindo, aos demais, a percepção da concretização das atividade empreendedora com o perfil de colaborador intraempreendedor.

3.2. Metodologia

Dado que o fenómeno a pesquisar e a investigar é de cariz das ciências sociais e da psicologia, é social, humano e complexo e revestido de um conjunto de condições contextuais desconhecidas e não controláveis. Fenómeno que não permite a aplicação de um teste de controlo ou a aplicação de uma matriz fixa de questões fechadas. Assim para a compreensão das inter-relações que ocorrem nos ambientes, da vida real e efetiva, das organizações e dos indivíduos que as estruturam, optou-se pela aplicação de um estudo de caso, com investigação qualitativa.

A metodologia usada é a de estudo de caso com uma abordagem de investigação qualitativa, em virtude do assunto a tratar estar diretamente relacionado com as ciências sociais, e com o seu objeto de estudo. O homem, num ambiente complexo, o ambiente organizacional. Procurar compreender de um modo generalizado e com percepção holística da organização o indivíduo na sua ação profissional.

A aplicação da metodologia de estudo de caso neste projeto com investigação qualitativa auxilia o investigador a retirar conclusões, interpretativas, dum conjunto de fenómenos e a extrapolação de resultados para o universo geral.

A metodologia de estudo de caso rege-se por etapas a cumprir: recolha, análise e interpretação da informação, neste caso agregadamente e promovendo o sigilo das entidades participantes no estudo, com a resposta ao inquérito e à entrevista que

suporta o estudo de caso, segundo Yin (2009). Um estudo de caso é um investigação empírica, que investiga um fenómeno atual, enquadrado no contexto social da vida real e no qual os limites do fenómeno investigado e o enquadramento do contexto social real não estão perfeitamente definidos para Yin (2009).

A decisão do uso da metodologia de estudo de caso com investigação qualitativa, neste projeto de investigação, está relacionada com a dimensão da amostra a tratar e com a heterogeneidade da amostra, no âmbito de dimensão económica, forma jurídica, localização geográfica, e ainda com o objetivo de estruturar uma base de trabalho para o futuro desenvolvimento de uma ferramenta que permita aferir as capacidades empreendedoras dos colaboradores organizacionais, proporcionando o entendimento sobre o perfil tipificado do colaborador empreendedor numa visão holística da mesma, sendo pretensão concretizar uma abordagem qualitativa sobre o entendimento do colaborador empreendedor de acordo com Yin, (2009). E dada a complexidade do fenómeno, os dados recolhidos no processo de investigação terão um tratamento descritivo e serão examinados numa perspetiva mais interpretativa.

Procura-se, numa perspetiva empírica, responder a dois aspetos primordiais para medir as competências empreendedoras dos indivíduos, nomeadamente de como desenvolver o suporte, que questões colocar, que aspetos aferir, e porquê, o que vai validar, na perspetiva das competências empreendedoras, generalizadamente aceites pela comunidade que estuda o assunto, suportando a análise na validação de proposições cujo seu foco é o colaborador empreendedor, ainda segundo Yin, (2009).

O desenvolvimento deste projeto de investigação, sustentado no estudo de caso com investigação qualitativa, suportado nos instrumentos definidos, inquérito e entrevista semidirigida, caracterizado por questões de estudo e por proposições visa concretizar um processo de recolha, tratamento e análise de dados com fiabilidade e relevância dos resultados apresentados. Assim como orientar com alguma credibilidade para projetos futuros de investigação na área das ciências sociais num campo de estudo das organizações, aos seus recursos humanos e à definição dos seus perfis profissionais relacionados com as características empreendedoras.

Para a concretização do estudo de caso foram desenvolvidos instrumentos de pesquisa que foram aplicados às seguintes organizações:

1. ANA – Aeroportos, SA
2. Talentus
3. CAF – Centro de Formação, Lda.

4. Unipão, Lda.
5. Alface do Campo, Lda.
6. Mc Donalds, Lda.
7. Agrupamento de Escolas D. Dinis - Odivelas

A tipologia e caracterização das organizações arroladas para este estudo de caso possuem a particularidade da heterogeneidade e da unicidade em termos de dimensão e setor de atividade económica. Face à escassez ou mesmo inexistência de estudos empíricos sobre este assunto em Portugal, pretende-se que este estudo exploratório possa levantar pistas e providenciar orientações sobre esta temática. Os instrumentos de investigação aplicados foram uma entrevista semidirigida e um inquérito que pretendia recolher alguma informação mais precisa e essencial à concretização do estudo (vide anexos B e C).

3.2.1. Guião do inquérito e da entrevista semidirigida

As questões apresentadas visam validar os objetivos apresentados na parte geral deste estudo, sobre o perfil pessoal dos intraempreendedores. A tabela seguinte apresenta os objetivos gerais e específicos e as questões que derivam das intenções de investigação do estudo.

Tabela 1.1 – Objetivos gerais, específicos e questões

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões
Promover o entendimento do conceito intraempreendedor	Apresentar uma definição do perfil intraempreendedor Enunciar as características dos intraempreendedores. Compreender a dinâmica do fenómeno intraempreendedor.	Quais são as características intraempreendedoras dos indivíduos privilegiadas pelas empresas? Que características empreendedoras consideram que os colaboradores devem revelar? Consegue apontar diferenças de acordo com o nível hierárquico?
Promover o entendimento do conceito intraempreendedor	Verificar a possibilidade de enunciar alguma ferramenta que permita aferir as características dos intraempreendedores.	Que instrumento usa no recrutamento? Costuma realizar teste de avaliação psicológica da personalidade? Considera que as competências empreendedoras dos colaboradores podem influenciar o desempenho organizacional?

Fonte: Elaborado pela autora

O estudo de caso com investigação qualitativa suporta-se na aplicação, às organizações selecionadas, de um inquérito com perguntas orientadas de resposta múltipla e perguntas de resposta fechada e de uma entrevista semidirigida com questões abertas.

A entrevista semidirigida com a possibilidade de resposta aberta e não orientada está construída recorrendo às questões base que suportam os objetivos específicos, seis questões, e procura validar as respostas das organizações ao inquérito,

O inquérito inclui dezasseis questões. Pretendendo-se com as questões um, dois, e três aferir sobre a tipologia da organização, com recurso a resposta aberta. As questões quatro, cinco, seis, sete, oito e nove, são questão de resposta orientado do tipo escolha múltipla. As questões quatro e cinco levantam informações sobre os itens determinantes num momento inicial de definição de processo de recrutamento e seleção de colaboradores, recorrendo à identificação de cinco características alinhadas por ordem de importância para a organização. As questões seis e sete referem-se às especificações do

processo de recrutamento e seleção de colaboradores, recorrendo à identificação de dez características alinhadas por ordem de importância para a organização, na questão seis e recorrendo à identificação de cinco características alinhadas por ordem de importância para a organização, na questão sete. As questões oito e nove recolhem informação sobre as dimensões avaliadas na concretização de um momento de seleção de colaboradores, recorrendo à identificação de cinco características alinhadas por ordem de importância para a organização. As questões dez, onze, doze, treze, catorze, quinze e dezasseis são questões de resposta fechada do tipo sim ou não. As questões dez a dezasseis são generalistas e visam aferir sobre a posição das organizações em relação ao recrutamento de colaboradores empreendedores,

A escala definida para efeitos de resposta ao inquérito pretende aferir se há alguma características ou características que independentemente da sua prioridade de importância seja identificada por mais de cinquenta e seis por cento das organizações inquiridas, isto é se é referida por pelo menos quatro das organizações selecionadas para responderem ao inquérito, das sete possíveis, pretende-se com a definição de respostas por níveis hierárquicos aferir sobre a influência e tendência do mesmo na definição do processo de recrutamento e seleção.

3.2.2. Proposições do estudo

Tendo por base a revisão de literatura e os objetivos de estudo enumeram-se as seguintes proposições:

- 1- O recrutamento de indivíduos com perfil empreendedor é um parâmetro do processo de recrutamento e seleção das organizações.
- 2- As organizações consideram que o nível hierárquico do colaborador empreendedor exige características empreendedoras específicas.
- 3- As organizações consideram que o seu desempenho pode ser positivamente influenciado pela atitude empreendedora dos seus colaboradores.
- 4- As organizações consideram que a formação e os programas educativos influenciam positivamente as capacidades do empreendedor colaborador.
- 5- As organizações consideram ser possível distinguir entre colaboradores e colaboradores empreendedores.

3.2.3.Recolha de dados

A recolha de dados ocorreu conforme referido na secção anterior, com a cooperação de sete organizações selecionadas e que responderam ao inquérito e à entrevista semidirigida. Pode então caracterizar-se a investigação como:

Do ponto de vista da sua natureza: Pesquisa básica

Do ponto de vista da abordagem da forma: Pesquisa qualitativa

Do ponto de vista dos seus objetivos: Pesquisa exploratória

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos: Estudo caso

Do ponto de vista de seleção das organizações, consideram-se os seguintes itens:

Definição do meio/população: Organizações que operam em Portugal, devidamente registadas na ordem jurídica portuguesa, com diversificação de código de CAE, localização geográfica e estrutura social jurídica.

Em termos de descrição global dos passos de investigação, seguiram-se as seguintes fases: Numa primeira fase, do projeto de investigação estava previsto realizar um inquérito. Foram realizados contactos via *correio eletrónico* com cerca de 500 organizações, no segundo semestre de 2013. Contudo, apenas sete organizações aceitaram entrar no estudo, tendo-se nesta fase adaptado os instrumentos de pesquisa aos objetivos do estudo.

Foi aplicado os instrumentos de pesquisa às sete empresas que aceitaram colaborar no estudo, depois de validar o seu perfil para inclusão no estudo, no início de 2014, mês de fevereiro e março.

Na fase seguinte e aquando da marcação da entrevista semidirigida, apenas se conseguiu recolher informação atempada de seis organizações. A entidade Unipão, Lda., foi a única, a quem não foi possível realizar entrevista semidirigida, mesmo tendo desenvolvido diversos esforços para tal efeito.

O inquérito foi aplicado às sete organizações que aceitaram colaborar no estudo no período de fevereiro a março de 2014, recorrendo ao processo de envio e recolha por *email*, e a entrevista semidirigida foi concretizada no mesmo período, fevereiro a março de 2014, após uma primeira análise dos resultados do inquérito, recorrendo ao processo de envio e recolha por correio eletrónico. A entidade Unipão, não respondeu à entrevista semidirigida; porque de todas as tentativas de contato para concretização da entrevista nenhuma obteve resultado positivo. A opção de envio e recolha por *email* está diretamente relacionada com a dificuldade de tempo para agendamento de uma resposta à entrevista semidirigida numa versão face a face, tendo a opção do recurso aos meios tecnológicos, correio eletrónico, para aplicação do inquérito e da entrevista semidirigida, provido os resultados apresentados.

A aplicação do inquérito decorreu, após confirmação da disponibilidade já demonstrada anteriormente para participar no estudo, entre cinco de março e quinze de março de dois mil e catorze.

A cada entidade foi aplicado um inquérito e uma entrevista semidirigida, o modelo do inquérito e da entrevista semidirigida pode ser consultado nos anexos B e C, respetivamente.

Aquando do envio do inquérito e da entrevista foi solicitado que as respostas fossem concretizadas pelos responsáveis pelo recrutamento e formação, sócios-gerentes, gestores de recursos humanos, gestores de formação, diretores, dessas mesmas organizações, independentemente da dimensão e estrutura organizativa, das entidades a quem foi aplicado o inquérito e a entrevista semidirigida. O pedido expresso foi considerado e aceite, para efeitos da concretização das respostas por parte das organizações.

O quadro seguinte mostra de forma sucinta a caracterização das organizações estudadas.

Tabela 1.2. Resumo das organizações

Entidade	Área de negócio	Localização	CAE	Dimensão	Forma Jurídica
A	Formação/educação	Lisboa	85591	PME	Soc. Quotas
B	Formação/educação	Coimbra	94120	PME	Associação provada sem fins lucrativos
C	Formação/educação	Lisboa	N/A	Organismo público média dimensão	Escola Pública
D	Transportes	Lisboa	52230	Grande dimensão	Soc. Anónima
E	Restauração e similares	Lisboa	55119	Grande dimensão	Soc. Quotas
F	Ind . Panificação	Lisboa	10711	PME	Soc. Quotas
G	Cultura de Produtos Hortícolas	Lisboa	01130	PME	Soc. Quotas

Fonte: Elaborado pela autora

O tipo de pesquisa utilizado no estudo caso foi a pesquisa exploratória, depois de estudar as várias abordagens possíveis e de acordo com a informação de alguns autores, o tipo de pesquisa mais adequado a um estudo caso é a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do objeto da pesquisa, cujo objetivo é o pesquisador familiarizar-se com o fenómeno que está a investigar.

4 – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

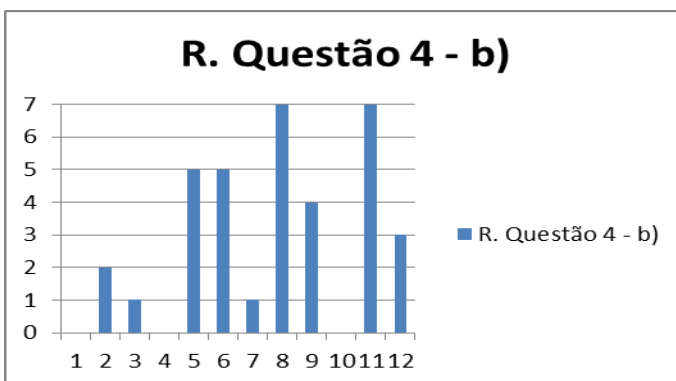
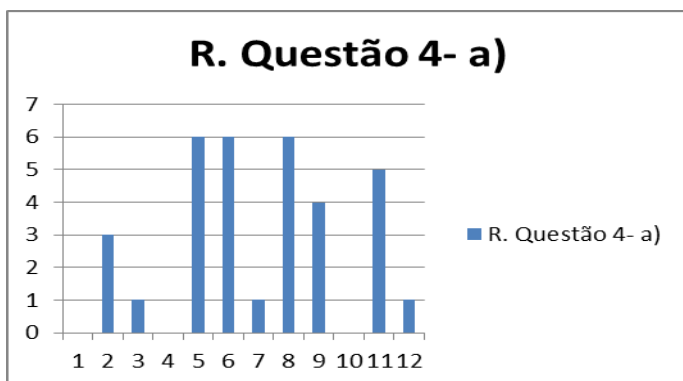
Nesta seção analisam-se os resultados da aplicação do inquérito e da entrevista semidirigida.

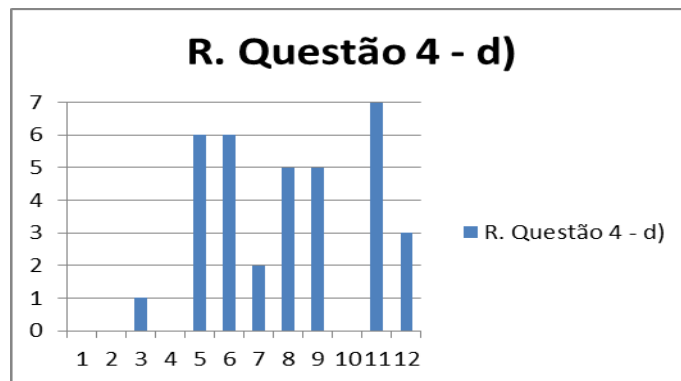
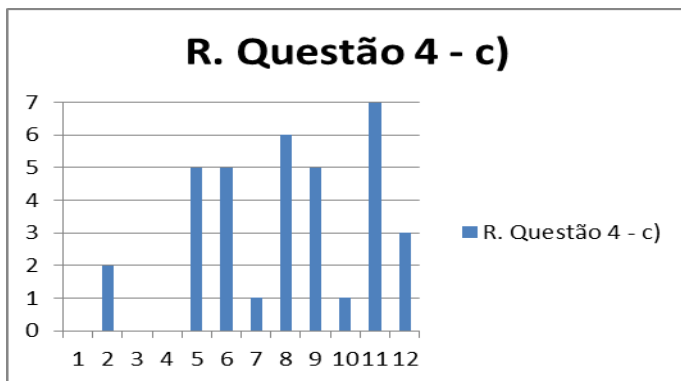
A análise dos inquéritos permitiu extrair informação considerada relevante para a investigação (veja-se anexo D com dados de respostas dos inquéritos), sendo revelado para efeitos de análise e de conclusões, os itens ou características enunciadas por pelo menos quatro entidades na concretização das suas respostas.

A aplicação das questões 4, 5, 6, 7, 8, e 9 aos inquiridos pretende compreender como é desenvolvido e concretizado o processo de recrutamento de um novo colaborador para a organização e aferir sobre a necessidade do seu perfil ser com uma caracterização empreendedora.,

A solicitação de uma resposta por níveis hierárquicos, conforme os gráficos, a - colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia – topo-executivo, pretende obter informação sobre as necessidades de saberes e conhecimento de gestão e áreas afins e a sua relação com nível hierárquico e exigências das funções do colaborador que ocupa ou irá ocupar, na entidade.

- As respostas, à questão 4, pretendem aferir sobre os pré-requisitos definidos para desenvolver um perfil de recrutamento e concretizar o anúncio para a função e nível hierárquico cuja necessidade de um novo colaborador despoletou um processo de recrutamento. Os gráficos, a -colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia – topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.



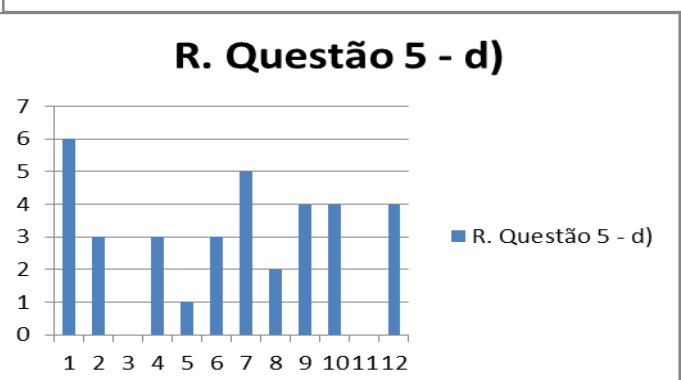
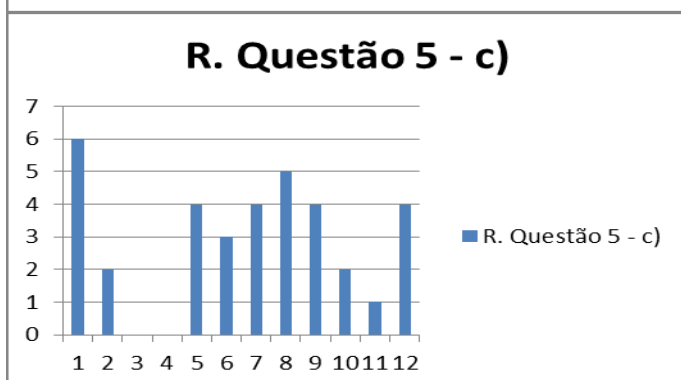
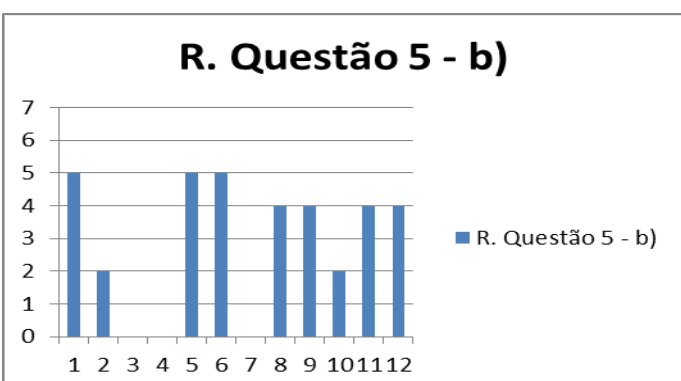
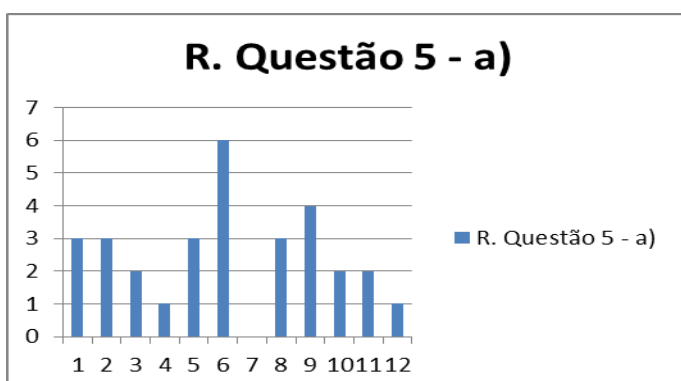


Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões

O nível hierárquico não influencia a definição dos pré-requisitos para contratação de novos colaboradores, conforme os gráficos a, b, c, e d, para colaborador operacional, colaborador coordenador, chefia-gestor intermédio, chefia - topo-executivo respetivamente.

O que se pode concluir é que numa primeira fase, os colaboradores são triados pelos itens: 5.tipo de qualificações, 6.Nível de qualificações, 8. Nº de anos de experiência profissional (antiguidade), 9.diversidade de experiências profissionais, 11.cargos e funções desempenhados, de acordo com as respostas à questão 4.

- As respostas, à questão 5, pretendem aferir sobre as necessidades de saberes e conhecimento de gestão e áreas afins e qual o nível de exigência em função do nível hierárquico do colaborador que ocupa ou irá ocupar, na entidade. Os gráficos, a - colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia - topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.



Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões:

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um operacional pretende que o indivíduo domine o ponto 6 e o ponto 9, gestão do tempo e gestão da comunicação, respetivamente, e revele domínio das áreas identificadas pelos pontos 1. Gestão do planeamento/estratégia, 2. Gestão do risco, 5. Gestão de equipas e 8 Gestão dos recursos disponíveis.

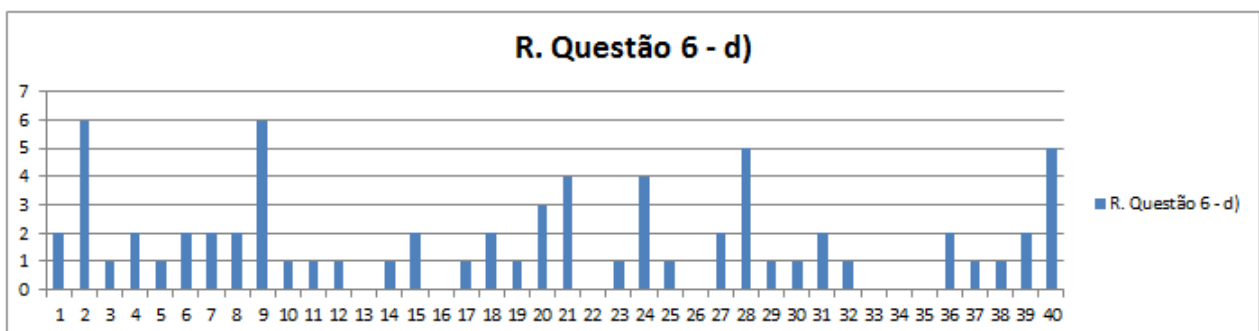
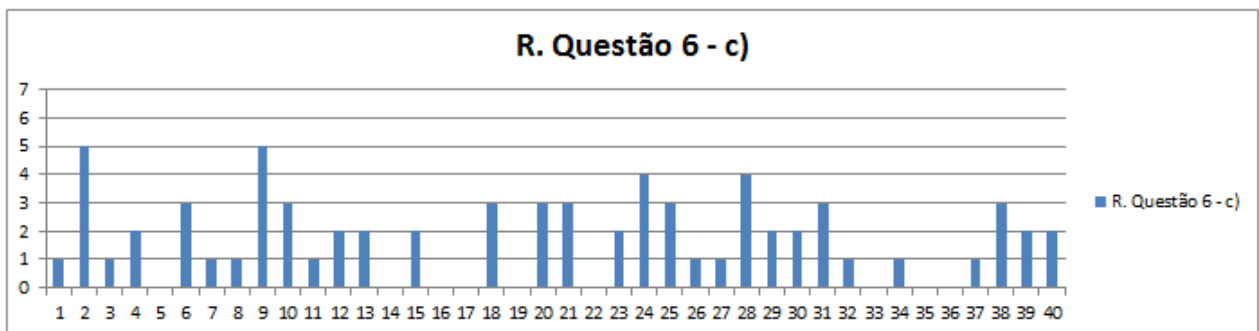
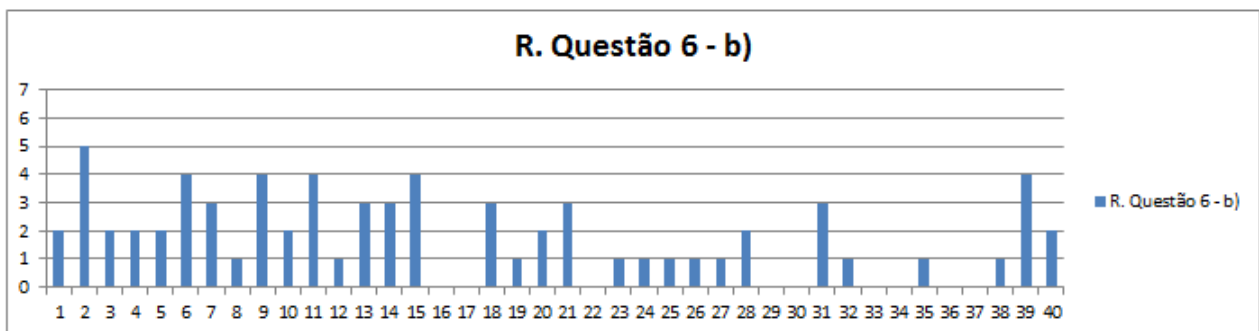
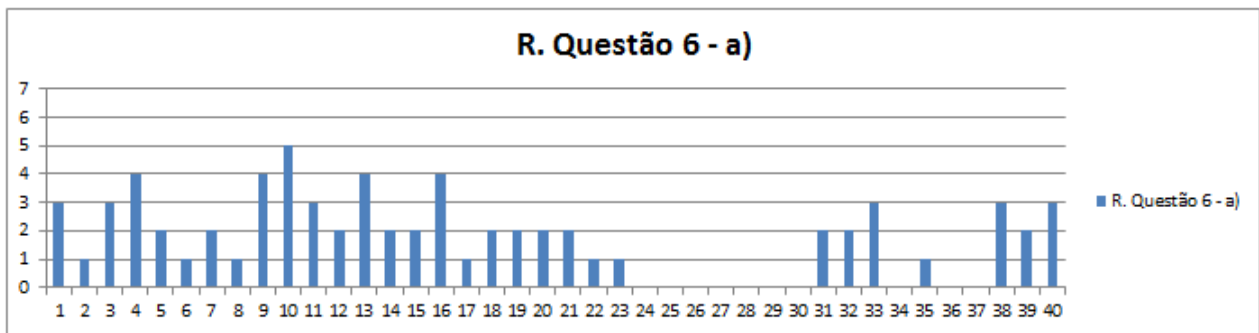
Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um colaborador-coordenador pretende que o indivíduo domine o ponto 1, o ponto 5 e o ponto 6, gestão do planeamento/estratégia, gestão de equipas e gestão do tempo, respetivamente, e revele domínio das áreas identificadas pelos pontos 8. Gestão dos recursos disponíveis, 9 Gestão da comunicação, 11. Gestão de conflitos e 12. Gestão de pessoas/RH-recursos humanos.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-gestor intermédio pretende que o indivíduo domine o ponto 1, e o ponto 8, gestão do planeamento/estratégia, gestão de recursos disponíveis, respetivamente, e revele domínio das áreas identificadas pelos pontos 5. Gestão de equipas, 7. Gestão financeira-*controlling*, 9 Gestão da comunicação, e 12. Gestão de pessoas/RH-recursos humanos.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-topo-executivo pretende que o indivíduo domine o ponto 1, e o ponto 7, gestão do planeamento/estratégia, gestão financeira-*Controlling*, respetivamente, e revele domínio das áreas identificadas pelos pontos 9 Gestão da comunicação, 10. Gestão da negociação e 12. Gestão de pessoas/RH-recursos humanos.

O que se pode concluir das respostas à questão nº 5, por parte das entidades, é que numa segunda fase da avaliação curricular as organizações fazem uma análise mais objetiva das informações recolhidas sobre a pessoas, tendo como linhas orientadoras a função e nível hierárquico do colaborador a contratar e algumas competências mais específicas para cada nível hierárquico, que variam em função do nível hierárquico.

- As respostas, à questão 6, pretendem aferir sobre as competências indivíduos e se as mesmas se relacionam com o nível de exigência da função e do nível hierárquico do colaborador que ocupa ou irá ocupar na entidade. Os gráficos, a -colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia - topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.



Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões:

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um operacional pretende que o indivíduo reflita uma forte tendência para o ponto 10 proatividade e revele as características pessoais identificadas pelos pontos 4. Motivação, 9. Orientação para resultados - Foco, 13. Disciplina e 16. Adaptação.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um colaborador-coordenador pretende que o indivíduo reflita uma forte tendência para o ponto 2 liderança e revele as características pessoais identificadas pelos pontos 6. Assertividade,

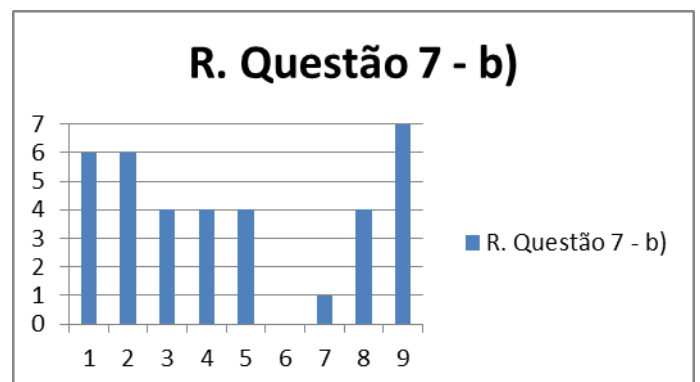
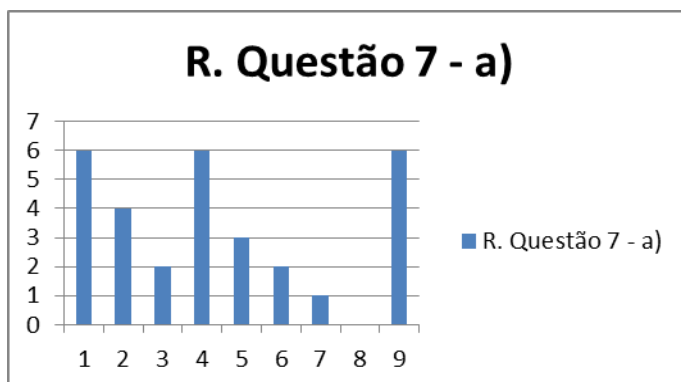
9. Orientação para resultados – Foco, 11. Autonomia, 15. Estabilidade Emocional – stress, 39. Confiança.

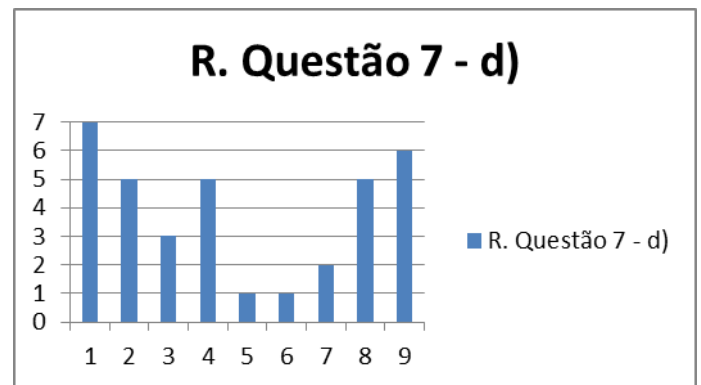
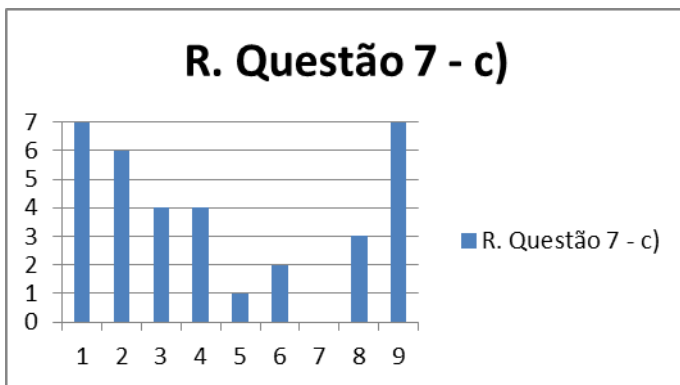
Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-gestor intermédio pretende que o colaborador reflita uma forte tendência para o ponto 2 e o ponto 9, liderança e orientação para os resultados – foco, respetivamente, e revele as características pessoais identificadas pelos pontos 24. Determinação e 28. Visão.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-topo-executivo pretende que o colaborador reflita uma forte tendência para o ponto 2 e o ponto 9, liderança e orientação para os resultados – foco, respetivamente, e revele as características pessoais identificadas pelos pontos 21. Responsabilidade, 24. Determinação, 28. Visão e 40. Credibilidade.

O que pode se concluir das respostas, por parte das entidades, à questão nº6 é que em função do nível hierárquico e da função que o colaborador irá desempenhar há necessidade de perceber se o colaborador possui na sua ação geral um determinado conjunto de características pessoais que a organização entende que deve revelar no seu comportamento e atitude. As respostas da questão nº6 também revelam que não há unanimidade, nem maioria tendencial para a decisão recair sobre uma ou outra característica, mas uma certa tendência para orientação em função da atividade da organização.

- As respostas, à questão 7, pretendem aferir sobre as competências e conhecimento técnicos dos indivíduos sobre o negócio e se as mesmas se relacionam com o nível de exigência da função e do nível hierárquico do colaborador que ocupa ou irá ocupar na entidade. Os gráficos, a -colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia – topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.





Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões:

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um operacional pretende que o indivíduo revele em relação à atividade da organização o domínio de alguns itens identificados pelos pontos 1. Conhecimento do negócio, 2. Conhecimento da empresa, 4. domínio das tecnologias, 9. domínio do processo de produção da atividade da organização.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um colaborador-coordenador pretende que o indivíduo revele em relação à atividade da organização o domínio de alguns itens identificados pelos pontos 1. Conhecimento do negócio, 2. Conhecimento da empresa, 3. Domínio dos conhecimentos legais, 4. domínio das tecnologias, 5. Domínio dos processos – administrativos, 8. Aspectos legais – contratos, 9. domínio do processo de produção da atividade da organização.

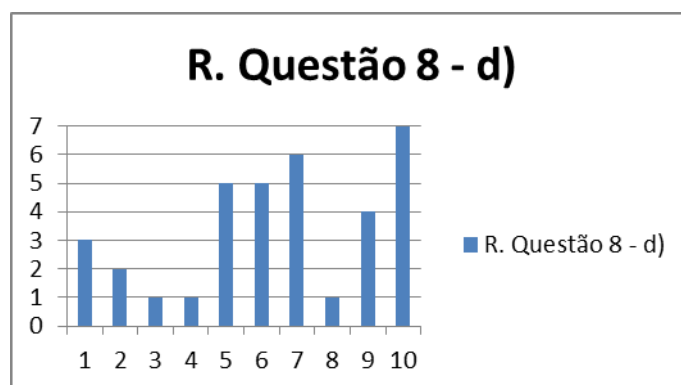
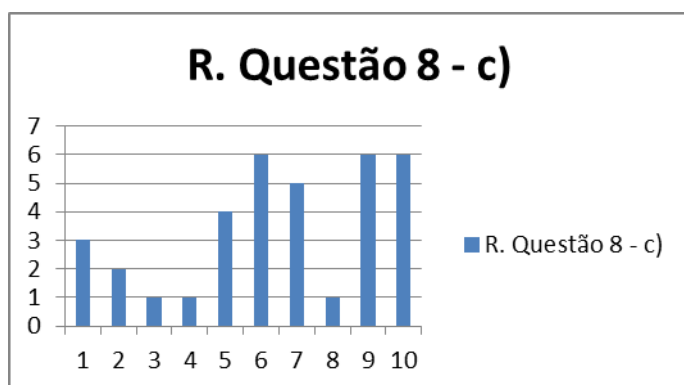
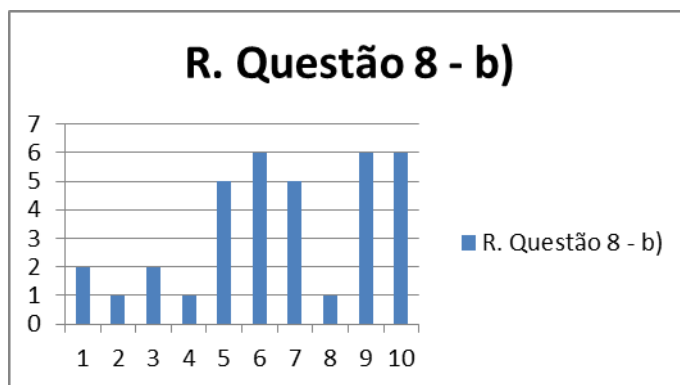
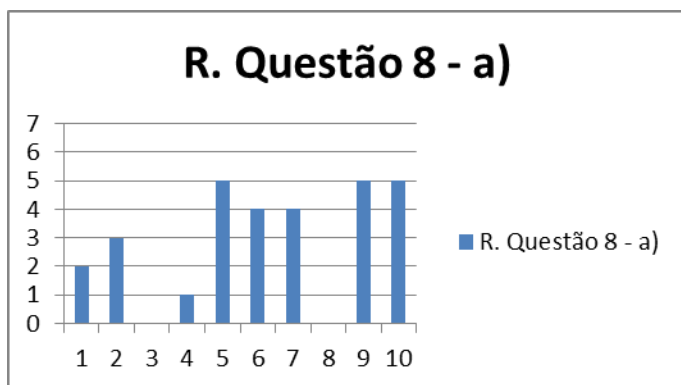
Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-gestor intermédio pretende que o indivíduo revele em relação à atividade da organização o domínio de alguns itens identificados pelos pontos 1. Conhecimento do negócio, 2. Conhecimento da empresa, 3. Domínio dos conhecimentos legais, 4. domínio das tecnologias, 9. domínio do processo de produção da atividade da organização.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-topo-executivo pretende que o indivíduo revele em relação à atividade da organização o domínio de alguns itens identificados pelos pontos 1. Conhecimento do negócio, 2. Conhecimento da empresa, 4. domínio das tecnologias, 8. Aspectos legais – contratos, 9. domínio do processo de produção da atividade da organização.

O que se pode concluir das respostas, por parte das entidades, é que independentemente do nível hierárquico, da função que o colaborador venha a assumir após a sua integração na organização e independentemente da atividade da organização, todas pretendem que o colaborador a contratar conheça o negócio, conheça a empresa e tenha conhecimento do sistema de produção da atividade da organização e tenham algum domínio das tecnologias utilizadas pela organização no seu normal funcionamento.

As respostas dos inquiridos às questões 5,6, e 7 ressaltam que as características do colaborador estão relacionadas com as necessidades das funções e tarefas do cargo a desempenhar e com o nível hierárquico do mesmo, sendo exigido uma caracterização diferenciadora em função do nível organizacional, conforme as respostas às questões 5, 6 e 7. Verifica-se ainda que é perfeitamente diferenciável o nível operacional dos restantes níveis hierárquicos, exigindo o primeiro uma capacitação mais pessoal e técnica e os restantes uma necessidades crescente de competências de gestão em detrimento das competências pessoais, mas mantendo um nível idêntico de competências técnicas para todos os níveis hierárquicos.

- As respostas, à questão 8, pretendem aferir sobre o efeito empreendedor da primeira impressão num processo de recrutamento e o seu foco ao nível de exigências das funções e tarefas a desempenhar e do nível hierárquico do colaborador que ocupa ou irá ocupar, na entidade. Os gráficos, a -colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia - topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.



Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões:

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um operacional pretende que, por análise da forma de estar e de agir, o indivíduo revele a sua

capacidade para a ação empreendedora em relação aos pontos 5. Postura, 6. Escuta ativa, 7. Observação ativa., Linguagem não-verbal e 10. Estilo Comunicacional – Verbal.

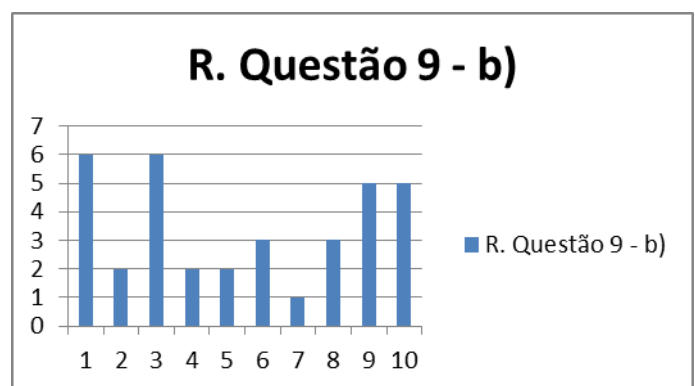
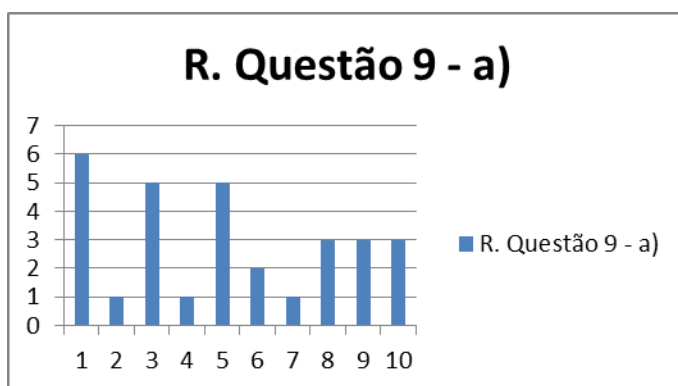
Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um colaborador-coordenador pretende que, por análise da forma de estar e de agir, o indivíduo revele a sua capacidade para a ação empreendedora em relação aos pontos 5. Postura, 6. Escuta ativa, 7. Observação ativa., Linguagem não-verbal e 10. Estilo Comunicacional – Verbal.

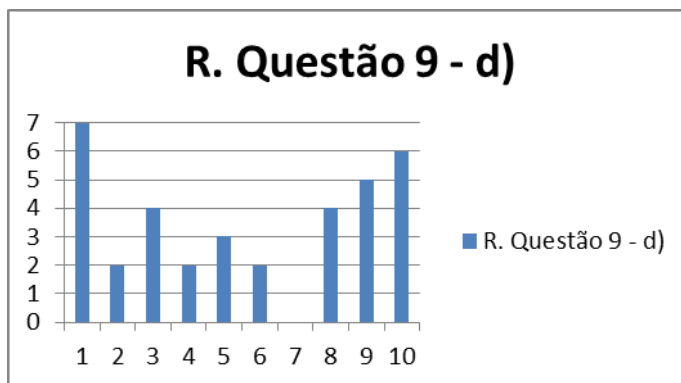
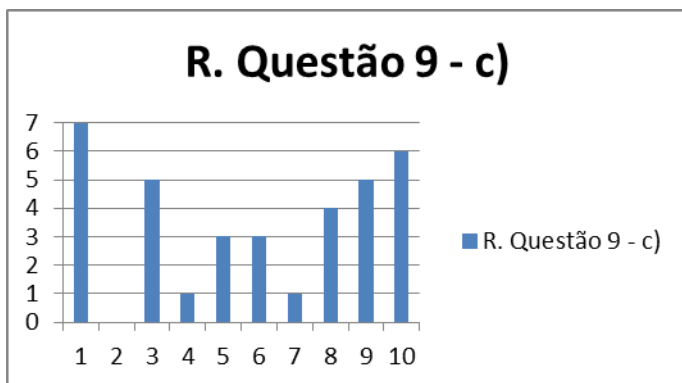
Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-gestor intermédio pretende que, por análise da forma de estar e de agir, o indivíduo revele a sua capacidade para a ação empreendedora em relação aos pontos 5. Postura, 6. Escuta ativa, 7. Observação ativa., Linguagem não-verbal e 10. Estilo Comunicacional – Verbal.

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-topo-executivo pretende que, por análise da forma de estar e de agir, o indivíduo revele a sua capacidade para a ação empreendedora em relação aos pontos 5. Postura, 6. Escuta ativa, 7. Observação ativa., Linguagem não-verbal e 10. Estilo Comunicacional – Verbal.

O que se pode concluir das respostas à aplicação da questão nº 8 aos inquirido é de que há cinco características avaliada e ajuizadas num processo de entrevista semidirigida e numa primeira impressão, a saber e para as quais os futuros colaboradores deverão estar conscientes, aquando da concretização de um entrevista semidirigida para efeitos de processo de recrutamento e seleção de colaboradores, os quais são: postura, escuta ativa, observação ativa, linguagem não-verbal e estilo comunicacional – verbal.

- As respostas, à questão 9, pretendem aferir sobre a estrutura mental empreendedora e de personalidade empreendedora do indivíduo num processo de recrutamento e o seu foco ao nível de exigências das funções e tarefas a desempenhar e do nível hierárquico do colaborador que ocupa ou irá ocupar, na entidade. Os gráficos, a -colaborador operacional, b-colaborador coordenador, c-chefia-gestor intermédio, d-chefia – topo-executivo, expressam as respostas das entidades inquiridas.





Da análise dos gráficos é possível retirar as seguintes conclusões:

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um operacional pretende que o indivíduo revele a sua capacidade empreendedora por análise da forma de estar e de agir do indivíduo em relação aos pontos 1. Atitude, 3. Interação, 5. Humildade,

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para um colaborador-coordenador pretende que o indivíduo revele a sua capacidade empreendedora por análise da forma de estar e de agir do indivíduo em relação aos pontos 1. Atitude, 3. Interação, 9. *Personal Branding*, 10. Valores

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-gestor intermédio pretende que o indivíduo revele a sua capacidade empreendedora por análise da forma de estar e de agir do indivíduo em relação aos pontos 1. Atitude, 3. Interação, 8. Honestidade, 9. *Personal Branding*, 10. Valores

Se a organização desenvolve um processo de recrutamento para uma chefia-topo-executivo pretende que o indivíduo revele a sua capacidade empreendedora por análise da forma de estar e de agir do indivíduo em relação aos pontos 1. Atitude, 3. Interação, 8. Honestidade, 9. *Personal Branding*, 10. Valores

O que se pode concluir das respostas obtidas por parte dos inquiridos, à questão n.9, é que independentemente do nível hierárquico, da função e da atividade da organização, as organizações desejam perceber a pessoa a partir da sua atitude, da sua interação e dos seus valores. Ressalva-se ainda que nas respostas das organizações há uma tendência para, num momento de avaliação de um futuro colaborador para níveis hierárquicos mais elevados a sua *personal branding* e a sua honestidade.

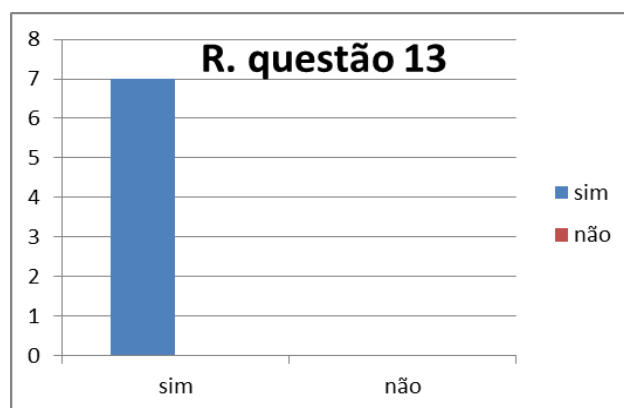
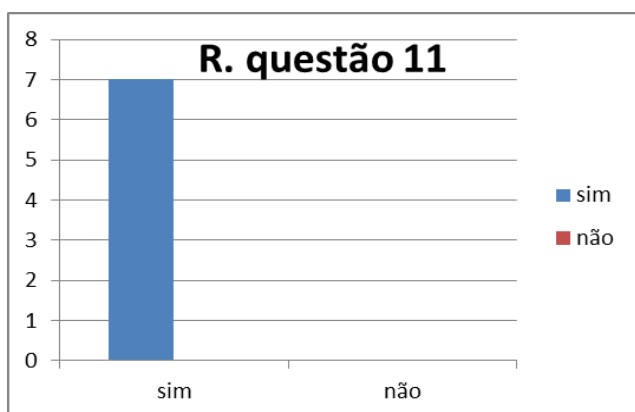
As respostas dos inquiridos às questões 8 e 9 ressaltam que a caracterização da personalidade intrínseca do colaborador empreendedor está relacionada com as necessidades das funções e tarefas do cargo a desempenhar e com o nível hierárquico do mesmo, sendo exigido uma caracterização diferenciadora em função do nível organizacional, conforme as respostas às questões 8 e 9.

Salientando-se que aquando de um processo de entrevista semidirigida, a um possível colaborador, foi apurado, por aplicação do inquérito, que: o estilo comunicacional – verbal, escuta ativa, atitude, interação, *personal branding* e valores são

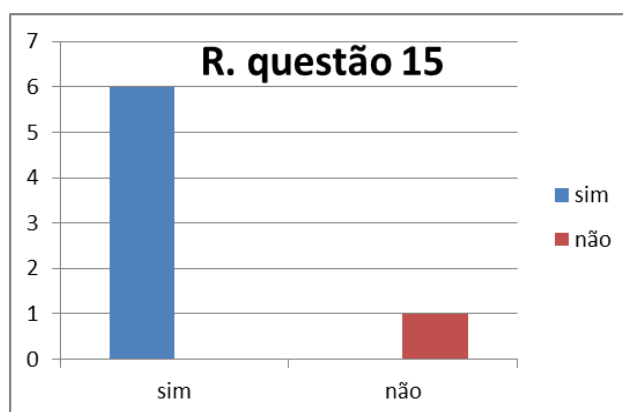
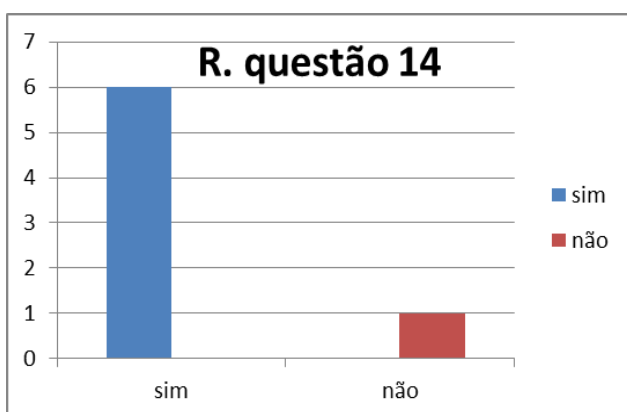
de suma importância na construção de um juízo sobre o indivíduo, conforme os resultados nas respostas às questões 8 e 9.

- A aplicação das questões 10, 11, 12, 13, 14, 15, e 16, com uma metodologia de pergunta de resposta fechado; sim ou não; pretende aferir sobre o entendimento geral dos inquiridos para a necessidade da capacitação empreendedora dos indivíduos e se de algum modo essa capacitação será promotora de uma diferenciação organizacional face aos demais concorrentes.

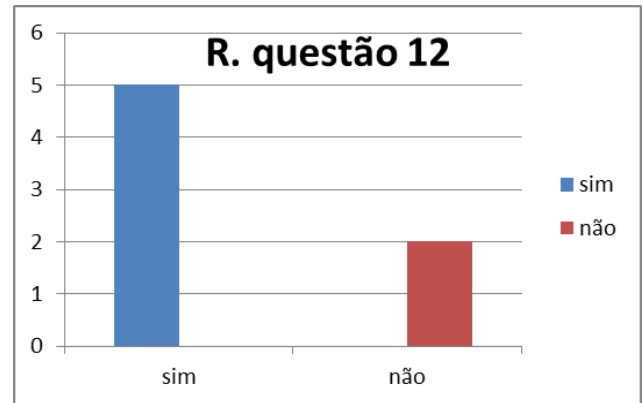
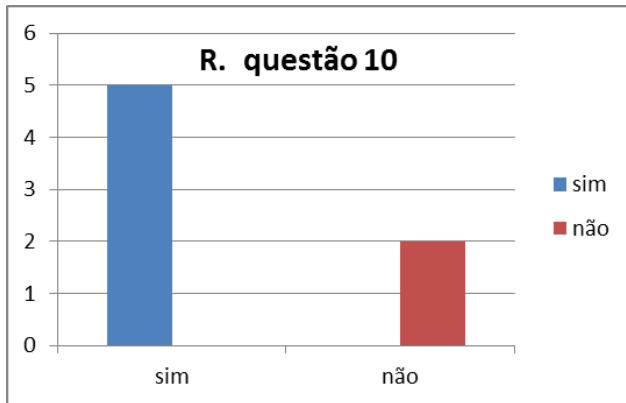
- As organizações a quem foi aplicado o inquérito consideram, por unanimidade, importante que os seus recrutadores saibam identificar as características intraempreendedoras; bem como, que as características empreendedoras influenciam o desempenho económico dos pais quer na vertente profissional conforme as respostas às questões 11, 13, respetivamente.



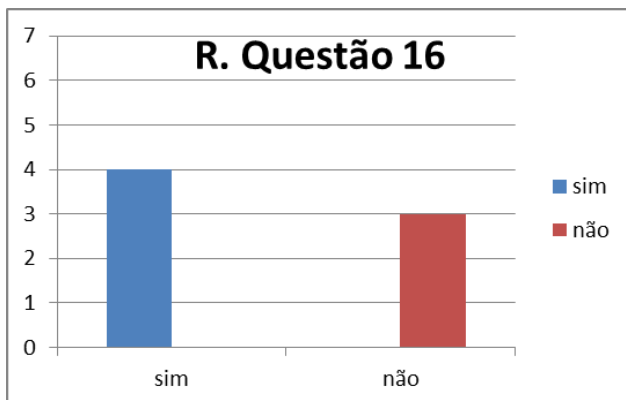
- Das setes entidades a quem foi aplicado o inquérito, seis consideram que o desempenho económico dos pais está relacionado com a capacidade dos seus cidadãos realizam as suas tarefas diárias com ação empreendedora e que capacitação empreendedora, com recurso a programas educacionais, influencia o desempenho económico do país, de acordo com as respostas à questão 14 e 15.



- Das setes entidades inquiridas, cinco consideram importantes as pequenas e médias empresas possuírem uma ferramenta de seleção de colaboradores que ajuíze o seu cariz empreendedor, porque consideram que os colaboradores empreendedores influenciam o desempenho bem – sucedido das organizações, de acordo com as respostas às questões 10, e 12 respetivamente.



- Das setes entidades inquiridas quatro responderam que estão disponíveis para colaborar na concretização de uma estratégia deste tipo, porque os mesmos influenciam o desempenho bem-sucedido das organizações, de acordo com as respostas à questão 16.



Uma última nota resulta da análise dos resultados da aplicação do inquérito e da análise qualitativa das respostas dadas pelas entidades, porquanto foi solicitada uma estruturação de resposta por ordem crescente de importância, com o objetivo de aferir sobre tendências. As respostas revelaram que embora enunciadas pelas entidades as mesmas características e itens, a importância para efeitos de recrutamento de colaboradores é diferenciadora e divergente

A aplicação da entrevista semidirigida; às seis entidades que aceitaram responder às questões com estrutura de resposta aberta; permitiu apurar alguns resultados e retirar algumas deduções, com base na análise de conteúdo às respostas, que pode ser consultado no anexo E.

Da análise das respostas extraíram-se as seguintes considerações:

Embora recorrendo a terminologias diferentes as entidades inquiridas consideram que o intraempreendedor deverá ser caracterizado por ter um perfil que revela adaptação às situações, criatividade, ajuste do uso dos recursos escassos, disponibilidade e iniciativa para promover processos de mudança em relação aos mercados e aos concorrentes. Das respostas dadas pelos inquiridos as ilações que se podem retirar é de que estão em linha de pensamento e de entendimento dos estudiosos sobre o que caracteriza o intraempreendedor.

As entidades inquiridas consideram há uma necessidade, efetiva, do colaborar ser alguém com capacidade visionária, de decisão, um concretizador de resultados e metas definidas, capacidade de gerir a falha. O seu entendimento sobre a caracterização do colaborar empreendedor é idêntico. Para caracterizar o colaborador empreendedor recorre ao uso de diferentes expressões e termos, mas com sentido e peso idêntico. Estas respostas acompanham a linha orientadora da generalidade das pesquisas apresentadas por muitos pesquisadores sobre a temática empreendedora e o que caracteriza um empreendedor.

Segundo as entidades inquiridas, há uma relação direta entre o nível hierárquico a ocupar na organização e a necessidade da capacidade empreender por parte do colaborador, quanto maior o nível, maior a necessidade de empreender.

A entrevista revelou e salientou que a generalidade das entidades inquiridas recorre aos instrumentos mais recorrentes e usuais num processo de recrutamento. A análise curricular, entrevista, individual ou em grupo, entrevista com questão com simulação de casos, e apenas uma referiu a realização de teste de avaliação psicológica.

Das seis entidades inquiridas apenas uma referiu recorrer à realização de teste de avaliação psicológica da personalidade numa situação de recrutamento de colaboradores.

As seis entidades inquiridas, e segundo as respostas fornecidas; consideram que os colaboradores empreendedores podem influenciar positivamente o desempenho organizacional; ideia que expressaram com uma resposta totalmente afirmativa.

Da aplicação da entrevista semidirigida e do inquérito às entidades, as respostas da entrevista semidirigida são validades pelas respostas da aplicação do inquérito revelando a mesma corrente de ação organizacional em relação aos colaboradores das entidades.

Da análise final da aplicação das ferramentas de investigação, nomeadamente do inquérito foi possível identificar que a generalidade das organizações desenvolve os seus processos de recrutamento e seleção de colaboradores com base nas mesmas premissas gerais. No entanto, algumas organizações, demonstraram preocupações específicas nomeadamente com as questões ambientais e outras com as questões da segurança de colaboradores e de utilizadores, sendo primordial para as mesmas uma correta ação dos seus colaboradores na concretização das tarefas nessas áreas.

4.1 Validação das proposições

Começamos por fazer uma validação das proposições enunciadas que cruzam a revisão de literatura apresentada com os objetivos da investigação.

1- O recrutamento de indivíduos com perfil empreendedor é um parâmetro do processo de recrutamento e seleção das organizações.

A proposição é parcialmente aceite, suportando esta verificação nas respostas dadas pela generalidade das organizações que colaboraram na concretização do estudo de caso as quais afirmaram na resposta às questões quatro e cinco da entrevista semidirigida que concretizam os seus processo de seleção e recrutamento de colaboradores recorrendo aos procedimentos normalizados, nomeadamente avaliação curricular e entrevista semidirigida, não concretizando avaliações psicológicas de personalidade a fim de aferir sobre o cariz empreendedor do indivíduo.

Não obstante, as entidades consideram importante conhecer as características de um colaborador que é um empreendedor corporativo, respondendo por unanimidade à questão onze do inquérito, as respostas dão indícios de preocupação com a temática, focando a importância do empreendedor para o desenvolvimento económico da organização, pelas respostas dadas por unanimidade à questão seis da entrevista semidirigida, conforme refere Seshadri

e Tripathy (2006), On e Stefanescu (2012), Cooney (2012), Hult et al. (2003) e Sobel (2008).

2- As organizações consideram que o nível hierárquico do colaborador empreendedor exige características empreendedoras específicas.

Proposição considera-se aceite, suportando esta validação nas respostas às questões cinco, seis, sete e nove do inquérito; que revelam uma alteração das características identificadas em função do nível hierárquico do colaborador que pretendem recrutar e a resposta à questão três da entrevista semidirigida com parecer positivo e afirmativo validam os estudos académicos de Antoncic e Hisrich (2001), Teltumbde (2006) e Hill (2003) e Wolcott e Lippitz, (2007), que em termos generalistas referem que de acordo com o projeto e posição hierárquica da organização ocupada pelo colaborador assim deverão ser exigidas determinadas competências de perfil empreendedor, sendo mais técnicas ao nível operacional e mais de governação ao nível do topo da estrutura hierárquica.

3- As organizações consideram que o seu desempenho pode ser positivamente influenciado pela atitude empreendedora dos seus colaboradores.

As respostas às questões onze e doze da aplicação do inquérito e à questão seis da concretização da entrevista semidirigida com parecer positivo e afirmativo dão indícios das organizações estarem conscientes de ser uma mais-valia para as mesmas se os colaboradores foram colaboradores empreendedores, com perfil empreendedor, sendo este entendimento suportado pelos estudos académicos de Yu (2001) e Harper (2003), que afirmam que são fatores de crescimento e desenvolvimento económico o espírito empreendedor e atividade empreendedora, ideia corroborada pelo estudo de Seshadri e Tripathy (2006) e Silvinski (2012). Assim, considera-se a proposição aceite, para efeitos do estudo de caso.

4- As organizações consideram que a formação e os programas educativos influenciam positivamente as capacidades do empreendedor colaborador.

Proposição aceite, sendo a afirmação sustentada na análise às questões treze, catorze e quinze com parecer afirmativo e favorável, suportando-se as respostas das organizações inquiridas nos estudos académicos Nozuri e Westover (2011), Sinkovec e Cizelj (2013), Sauka, (2008), Boccadelli e Magnusson, (2006) que consideram que é possível apreender o perfil empreendedor recorrendo a programas de formação estruturados, e que o desenvolvimento das competências do perfil empreendedor é um fator para a inclusão social dos indivíduos e para a verificação de uma evolução no seu conforto económico e social.

5- As organizações consideram ser possível distinguir entre colaboradores e colaboradores empreendedores.

Proposição parcialmente aceite, esta afirmação é suportada na análise das respostas às questões um e dois da aplicação da entrevista semidirigida e pela resposta à questão seis da aplicação do inquérito às organizações inquiridas; as quais revelam a identificação de características do perfil do colaborador empreendedor em função do nível hierárquico ocupado na organização. Referindo palavras como criatividade, inovação, visão, iniciativa, focalização, oportunidades, decisão, responsabilidade, revelam identificar características do empregado empreendedor distinguindo-o do empregado apenas. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Schoar et al. (2011), que em função do nível hierárquico estão também identificadas nas respostas dadas à questão seis do inquérito.

5. CONCLUSÕES

Segundo diversos estudiosos acadêmicos a temática do empreendedorismo e demais assuntos inter-relacionados são estudados há mais de três séculos, no entanto a sua estruturação como área do conhecimento só remonta aos anos noventa do século XX, não sendo ainda uma disciplina com limites e conceitos bem definidos e enquadrados.

No entanto, é possível identificar o que se entende por colaborador empreendedor, empreendedorismo corporativo, na dimensão organizacional, e por indivíduo, ou intraempreendedor e intraempreendedorismo, na dimensão individual. Independentemente da perspectiva ser a da organização ou a do indivíduo, é possível caracterizá-lo pelas mesmas expressões e terminologias.

Os intraempreendedores são colaboradores, que agem no ambiente interno da organização, principal ou numa divisão ou área de negócio, sempre da organização principal, por quem são financiados e a quem precisam de apresentar resultados.

No ambiente interno das organizações, a ação do intraempreendedor é detectar, explorar e desenvolver oportunidades que resultam em ideias inovadoras ou processos de melhorias funcionais e organizacionais, angariar recursos, controlar e concretizar projetos que permitam às organizações crescerem, renovarem-se e revitalizarem-se.

O intraempreendedor caracteriza-se por ser um semiempreendedor e um semigestor, agregando e conjugando as características de ambos como ser averso ao risco, determinador, visionário, autônomo, comunicador, concretizador, responsável, criativo.

Compreender o que caracteriza um intraempreendedor não seria de muita relevância não fosse o foco para a importância do intraempreendedor na evolução das comunidades, crescimento da economia e a melhoria social que a sua ação incrementa. Segundo estudos de diversos pesquisadores, e segundo os estudos de Baumol, para a teoria da economia empreendedora, os intraempreendedores são importantes e é o resultado das suas ações na concretização das tarefas e atividades, sempre com perfil e caracterização empreendedora que potencia a diferenciação da organização, da comunidade, dos pais, providenciando vantagens competitivas, valor acrescentado e capacidade de competir num mercado de dimensão global.

Os objetivos identificados para a realização deste trabalho foram alcançados, pois foi possível definir o perfil do intraempreendedor como sendo o indivíduo com características empreendedoras, que empreende no ambiente interno da organização, e que ajusta e adapta o seu cariz empreendedor em função das tarefas a realizar e do nível hierárquico que ocupa na organização.

É possível enunciar as características dos intraempreendedores, tem que ser gestor e empreendedor, é financiado por uma organização para quem colabora, como colaborador interno. Procura concretizar soluções para as oportunidades que deteta, e desenvolver e dar resposta aos desafios com que se confronta. Promove a otimização e a maximização do uso de recursos disponíveis. Aloca recursos a projetos e atividades cujos resultados sejam vantagens competitivas e valor acrescentado para a organização.

É decisor, planeador, determinador, visionário, assume riscos, assume responsabilidades, revela autonomia e iniciativa, gere as falhas e as incertezas. Desenvolve estratégias para ultrapassar obstáculos e barreiras.

É possível compreender que a dinâmica do fenómeno intraempreendedor, afeta o indivíduo, impulsionando para o espírito empreendedor; a organização com o desenvolvimento e implementação da cultura empreendedora, do clima empreendedor e de processos e procedimentos empreendedores; e a sociedade com reflexo na economia empreendedora.

É possível aferir as características empreendedoras recorrendo à metodologia do teste "*Biga Fie*", ou do teste "*Grita*", ou do teste intraempreendedor Pinchot III.

É, ainda, possível inferir da importância da ação empreendedora do indivíduo empreendedor, segundo diversos pesquisadores a ação empreendedora é responsável pelo desenvolvimento de produtos com valor acrescentado e com vantagens competitivas; é responsável pelo crescimento, revolução, renovação das organizações, das comunidades, das regiões, dos países; é responsável pela concretização do empreendedorismo económico, numa dimensão local e global.

Inicialmente foram designadas cinco proposições para avaliar e validar com a análise dos resultados de aplicação e tratamento dos instrumentos que suportam o estudo de caso com investigação qualitativa. Os resultados obtidos permitiram retirar as seguintes ilações sobre as proposições: as proposições um e cinco foram totalmente validadas; as proposições dois, três e quatro foram validadas parcialmente.

Com a concretização deste trabalho ressalva-se que os intraempreendedores, e segundo estudos de vários pesquisadores, efetivamente influenciam as suas organizações quando se focam na concretização de novas oportunidades numa ação inovadora com otimização dos recursos tendo em atenção as reais necessidades do mercado e adaptando-se ao mesmo.

Que o nível estrutural do intraempreendedor e o seu perfil deverá ser diferente. Para o nível operacional deve revelar na dimensão comportamental ser motivado, proactivo e adaptável; na dimensão organizacional deve ser um gestor de recursos, do tempo e da comunicação.

Para o nível executivo deve revelar na dimensão comportamental ser líder, ético e visionário; na dimensão organizacional deve ser um gestor com foco nos resultados e com conhecimento da empresa. Na perspectiva da dimensão técnica, e independentemente do nível hierárquico, os colaboradores devem conhecer o negócio e dominar o processo de produção, de cariz eminentemente técnico.

Em suma, as organizações estão conscientes dos saberes e conhecimentos veiculados por estudos e pesquisas realizados por diversos investigadores, numa dimensão de mundo global. As organizações estão conscientes do fator intraempreendedor, possuem já alguma sensibilidade para aferir empiricamente sobre a caracterização de um colaborador intraempreendedor, procurando concretizá-lo num processo de entrevista semidirigida. As organizações demonstraram interesse em possuir uma ferramenta que possa medir as competências empreendedoras do colaborador, dado que essa capacitação e a capacitação interna no geral para a ação empreendedora pode permitir num mundo de ação global, de mercados globais, de dimensão global a sua sobrevivência e manutenção da existência da organização.

Bibliografia

Acs, Zoltan. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth?. *Tagore LLC, innovations/winter.*

Ahmad, Nadim, Seymor, Richard G.. (2008).. Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection. *OECD statistics*. working paper 2008/1, retirado de <http://www.oecd.org/std/research>, em 30/01/2012.

Ajzen, Icek. (1991). The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nº50, p.179-211.

Almeida, Leandros., Gonçalves, Albertino, Salgueira, Ana Paula, Soares, Ana Paula, Machado, Carolina, Fernandes, Eugénria, Machado José C., Vasconcelos, Rosa. (2003). Expectativas de envolvimento académico à entrada na universidade: Estudo com alunos da Universidade do Minho. *Centro de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho.*

Alpkan, Lutfihak, Bulut, Cagri, Gunday, Gurhan, Ulusoy, Gunduz, Kilic, Kemal. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance., *Management Decision*, Vol. 48, nº5, p.732-755.

Antonic, Bostjan. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 Nº3, p.309-325.

Antonic, Bostjan, Hisrich, Robert D.. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Elsevier. Journal of Business Venturing*, nº16, p.495-527.

Antonic, H, Hisrich, R.D.. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nº10, p.7-24.

Aygün, Mehmet, İç, Süleyman, Kiziloglu, Mehmet. (2010). Intrapreneurship in small and medium-sized enterprises. *2nd International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo: June 8-9.

Bailey, Herman. (2007). Entrepreneurial spirit as Crucial driver for Development and Cooperation. *WITTENBERG CENTER FOR GLOBAL ETHICS*. Discussion paper nr. 2007-1.

Bala Vikasa (2011). Neuro-Linguistic Programming (NLP): A motivational and empowering tool for community development. *Bala Vikasa*.

Baum, J. Robert, Locke, Edwin A.. (2004). The relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to subsequent venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, v.89, nº4, p.587-598.

Baumol, William J..(1982). Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure. *The American Economic Review*, Vol. 72, nº1, p.1-15.

Baumol, William J..(1990).. Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, nº5, pt.1.

Barba-Sanchez, Virginia, Atienza-Sahuquillo, Carlos. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Elsevier Doyma – Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* nº 18(2012), p.132-138.

Belousova, Olga, Gailly, Benoît, Basso, Olivier. (2010). A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Lausanne, Switzerland June 10-12.

Bieto, Eugénia, Parada, Pedro, Planellas, Marcel. (2004). Strategic Harmony The fit between corporate entrepreneurship and parenting. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.

Boberg, katarina, Nowak, Monika, Olsson, Annika. (2005). Management accounting and entrepreneurship, The relationship between management accountig and entrepreneurial orientation. *Goteborg University, School of Business Economics and Law*.

Boccardelli, Paolo, Magnusson, Mats G.. (2006). Dynamic capabilities in Early-Phase entrepreneurship. *Wiley InterScience, knowledge and Process Management*, V13, nº3, p.162-174.

Borghans Lex, Meijers, Huub, Bas Ter, Weel. (2008). The role of noncognitive skills in explaining cognitive test scores. *Western Economic Association International*, V46, nº1, p.2-12.

Bosma, N.S., Stam E., and Wennekers, S. (2011). Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national Analysis of individual entrepreneurial behavior. *Tjalling C. Koopmans Institute, Utrecht School of Economics, Utrecht University*, Discussion Paper Series 11--04,

Bosma, Niels, Stam, Erik, Wennekers, Sander. (2010). Intrapreneurship - Na international study. *EIM Research reports ,SCALES*, H201005.

Bouchard, Véronique. (2001). Exploring corporate entrepreneurship: A corporate Strategy perspective. *European Entrepreneurial Learning n°2001/12*.

Boyatzis, Richard E., Kolb, David A.. (1995). From learning styles to learning skills: the executvie skills profile. *Journal of Management Psychology*, v.10, nº5, p3-17.

Building entrepreneurial mindsets and skills in the EU. (2012). Guidebokk Series. How to support SME Policy frim Structural Funds. *European Union*.

Bulsara, Hemantkumar P., Gandhi, Shailesh, Porey, P.D.. (2013). Rassroots innovationsto Techno-innovation to techno-entrepreneurship through technology business incubation in India: a case study of nature technocrats. *International Journal of innovation*, v.1, nº1, p.83-125.

Busenitz, Lowell W., West Page, G., III, Shepherd, Dean, Nelson, Teresa, Chandler, Gaylen N., Zacharakis, Andrew. (2003). Entrepreneurship research in emergenc: Past trends and future directions. *Journal of Management*, nº 29; p.285.

Caliendo, Marco, Kritikos, Alexander,.(2011). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. *Institute for the Study of Labor*, Discussion paper n.º 5790.

Cameron, Rebecca, Ginsburg, Harvey, Wsthoff, Michael, Mendez, Roque V..(2012). Ajzen`s Theory of Planned Behavior and Social Media Use. *American Journal of Psychological Research*, v.8, nº1, p 1-20.

Chaturvedi, Paritosh Srivastava Deepak Singla Madhur. (2004). Organizational conditions and processes. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.

Chegini, Mehrdad Goudarzvand, Khostinat, Behnaz. (2011). Study of relation between entrepreneurial skills and organizational entrepreneurship. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, nº5(4), p.165-172.

Christense, K.S.. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v.1, nº4, p.301-315.

Coates, Dennis E.. (2006). People skills training: Are you getting a return on your investment?. *Performance Support Systems, Inc.*

Competency Framework, OECD Core competencies, relevant to Level 1, Better policies for better lives, *OECD*, retirado de <http://www.oecd.org/> em 30-01-2012.

Cooney, Thomas M.. (2012). Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses. *Danish Business Authority*.

Croituro, Alin 2012. Schumpeter, J.A.. (2008), *The theory of economic development: Na Inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, translated from the german by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction, publishers. A review to a book the is 100 years old. *Journal of Comparative Research in Anthropolgy and Sociology*, v.3, nº2, p.137-148.

Cuervo, Álvaro, Ribeiro, Domingo, Roig, Salvador. (2007). Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective. Introduction. *Verlag and Heidelberg, springer 2007*.

Culin, Katherine R. Von, Tsukayama, Eli, Duckworth, Angela L.. (2014). Unpacking grit: Motivational correlates of perseverance and passion for long-term goals", *The Journal of Positive Psuchology*. v.9, nº4, p306-312

Dae-Bong, Kwon. (2009). Human capital and its measurement,,*The 3rd OECD World Forum on " Statistics, Knowledge and Polic.y*

Desai, Sameeksha, Acs, Zoltan J..(2007). A theory of destructive Entrepreneurship. *Jena economic research, papers*, nº 2007, 086,

Desai, Sameeksha, Acs, Zoltan, Weitzel, Utz. (2010). A modelo destructive entrepreneurship. *United Nations University, World Institute for development Economics Research*, working paper nº 2010/34.

DeYoung, Colin G., Hirsh, Jacob B., Shane, Matthew S., Papademetris, Xenophon, Rajeeven, Nallakkandi, Gray, Jeremy R..(2010). Testing predictions from personality neuroscience: Brain Structure and the big five. *Psychological Science*, nº21, p.820-828

Douhan, Robin, Henrekson, Magnus,. (2008). Productive and Destructive Entrepreneurship in a Political Economy Framework. *Institute of Industrial Economics*, working paper nº 781.

Drucker, Peter F. with Maciariello, Joseph A.. (2008). *Management, revised edition"*, New York, *Collins*.

Duckworth, Angela L., Peterson, Christopher, Matthews, Michael D., Kelly, Dennis R..(2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of personality and Social Psychology*, v.92, nº6, p.1087-1101.

Duckworth, Angela Lee, Quinn, Patrick D..(2009). Development and validation of the short Grit Scale (Grit –S). *Journal of Personality Assessment*, nº91 (2), p.166-174.

Duval-Couetil, Nathalie. (2013). Assessing the impact of entrepreneurship education programs: Challenges and approaches. *Journal of Small Business Management*, vo 51, p.394-409.

Dweek, Carol S..(2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Association for Psychological Science*, v 71, n.º6, p.391-394.

Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Executive summary. Report on Entrepreneurship Education, Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century, Executive summary, a report of the global education initiative (2009). *World Economic Forum, Committed to improving the state of the world*. Retirado de <http://www.weforum.org/> em 30-01-2012.

Eliasson, Gunnar, Henrekson, Magnus. (2003). William J. Baumol: Na Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship. *Forthcoming Small Business Economics*, working paper series in Economics and finance nº 532.

Europe 2020 A european strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010. Communication from the commission, Brussels 3.3.2010, COM (2010) 2020 final European Commission, retirado de <http://www.elqpn.eu/elqpndb/view/33> em 30-01-2012

European Commission. (2005). Your future – your profit, education and culture, Leonardo da Vinci, ECENT – European Certificate in Entrepreneurship. *European Commission*

Etzioni, Amitai. (1987). Entrepreneurship, adaptation and legitimation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 8, p.175-189.

Farrington, Camille A., Roderick, Melissa, Allensworth, Elaine, Nagaoka, Jenny, Keyes, Tasha Seneca, Johnson, David W., & Beechum, Nicole O.. (2012). *Teaching adolescents to become learners. The role of noncognitive factors in shaping school performance:A critical literature review*. Chicago: University of Chicago Consortium on Chicago School Research.

Fayolle, Alain. (2004). *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*, Editora: Dunod. Retirado de www.dunod.com em 16-08-2013

Feist, Jess, Feist, Gregory J..(2008). *Theories of personality*. McGraw-Hill

Ferreira, João.(2002).Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. *Internacional Council for Small Business, 47th World Conference*.

Fini, Riccardo, Grimaldi, Rosa, Marzocchi, Gian Luca, Sobrero, Maurizio. (2009). The Foundation of entrepreneurial intention. *CBS – Copenhagen Business School, Summer Conference*.

Foba, Thabo WL, Villiers, Dawie de. (2007). The integration of intrapreneurship into a performance management model. *SA Journal of Human Resource Management*, v.5 (2), p.1-8.

Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). The Art of Innovation and Entrepreneurship, When ideas become wealth, 14. *Fundación de la Innovación Bankinter*.

Gapp, Rod, Fisher, Ron,. (2007). Developing an intrapreneur-led three-phase model of innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v.13, p.330-348.

Gaw, Anne, Liu, Steve,. (2004). Beyond two guys in a garage. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.

Gerber, Alan S., Huber, Gregory A., Doherty, David, Dowling, Conor M., Ha, Shage E..(2010). Personality and Political attitudes: Relationships across issue Domain and Political Contexts. *American Political Science Review*, v. 104, nº1, p.111-133.

Global entrepreneurship and successful growth strategies of early-stage companies, a world economic forum report, 2011. World Economic Forum. Committed to improving the state of the world., retirado de <http://www.weforum.org/> em 12-02-2012.

Gosling Samuel D., Rentfrow, Peter J., Swann Jr., William B..(2007).A very brief measure of the Big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, nº37, p.504-528.

Guerrero-Cano, Maribel, Kirby, David, Urbano, David.(2006). A literature Review on entrepreneurial universities: an institutional approach. *Business Economic department autonomous University of Barcelona*, Working paper presented at the 3rd Conference of precommunications to congresses.

Gurunathan, L., Krishnan, Sandeep, Pasupathy, Vuay. (2004). Fostering corporate entrepreneurship. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.

Guven, Michael, Rueden, Christopher von, Kaplan, Hillard, Vie, Marino Lero. (2013). How Universal is the big five? Testing the five-factor model of personality variation among forager-farmers in the bolivian Amazon. *Journal of personality and Social Psychology*, v.104, nº2, p.354-370.

Harper, David A.. (2003). Foundations of entrepreneurship and economic development. *Routledge Taylor & Francis group, edition published in the Taylor & Francis e-Library*, retirado de <http://www.routledge.com/> em 22-09-2013.

Harper, David A., Lewis, Paul. (2012). New perspectives on emergence in economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 82, nº2-3, p.329-556.

Harris, Jared D., Sapienza, Harry J., Bowie, Norman E.. (2009). Ethics and entrepreneurship. Elsevier, *Journal of business venturing* v.24, p.407-418.

Hartman, Edwin M.. (2006). Can we teach character? An Aristotelian answer. *Academy of Management Learning & Education*, v.5, nº 1, p.68 -81.

Henrekson, Magnus, Sanandaji, Tino. (2010). Institutional Entrepreneurship: An Introduction. *Research Institute of Industrial Economics*, Working paper nº 853.

Henrekson, Magnus, Sanandaji, Tino. (2011). The interaction of entrepreneurship and institutions. *Journal of Institutional Economics*, v.7, nº1, p.47-75.

Henriques, G.. (2004). *Psychology defined*. *Journal of Clinical Psychology*, nº60, p.1207-1221.

Higher education management – Education and Skills, 2001. OECD, Journal of the programme on institutional management in higher education, volume 13, nº2, retirado de <http://www.oecd.org/> em 14-03-2013.

Hill, Marguerite Elizabeth. (2003). The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting. *Rhodes University, Department of Psychology*.

Howell, J. M., Higgins, C.A.. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovation. *Organizational dynamics*, nº19, p.40-55.

Hsieh, Su-Chin, Lin, Jui-Shin, Lee, Hung-Chun. (2012). Analysis on Literature Review of Competency. *International Review of Business and Economics*, v.2,p.25-50.

Huai-Zhi, Chao, Ping-Yi, Sheu. (2009). A research review on entrepreneurial and intrapreneurial characteristics. *The 9th International Conference on Electronic Business*, Macau, november, 30 – december, 4, p.150-158

Huber, Laura Rosendahl, Sloof, Randolph, Praag, Mirjam Van. (2012). The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a Randomized field experiment. *IZA*, DP. Nº 6512

Hult, G. Tomas M., Snow, Charles C., Kandemir, Destan. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. Pergamon. *Journal of Management*, v.29, nº3, p.401–426.

Industry Canada. (2011). Canada Profile of Mid-Career entrepreneurs: Career trade-offs and income appropriation of high human capital individuals. *Industry Canada*.

Intrapreneurship in Portugal, 2012, Câmara de Comércio Americana em Portugal, The entrepreneurship task Group of the American Chamber of Commerce (AmCham), retirado de <http://www.flad.pt/?no=2110001857> em 14-04-2012.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives, *Handbook of personality : Theory and research* (2 nd ed.) L. Pervin and O.P. John (Eds.), New York: Guilford (in press)

Jones, Gareth R., Butler, John E.. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of management*, 1992, v. 18, nº4, p.733-749

Jong, J., Parker, S. Wennekers, S., and Wu, C.. (2011). Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. *EIM Research Report H201108*.

Jong, Jeroen de, Wennekers, Sander. (2008). Intrapreneurship Conceptualizing entrepreneurial employee behavior. *EIM Research Report H200802*.

Johnston, Kevin A., Andersen, Barry K., Davidge-Pitts, Jennifer, Ostensen-Saunders, Mark. (2009). Identifying student potential for ICT entrepreneurship using Myers-Briggs Personality Type Indicators. *Journal of Information Technology Education*, v.8, p.27-43.

Judge, Timothy A., Higgins, Chad A., Thoresen, Carl J., Barrick, Murray R.. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology INC.*, v.52, p. 621-652

Junior Achievement - Programa a empresa, 2012. *Junior Achievement*

Lackeus, Martin. (2013). Developing entrepreneurial competencies – an action-based approach and classification in entrepreneurial education. *Chalmers University of Technology*.

Lassen, Astrid Heidemann. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. *Managing Global Transitions*, v.5, n°2 p.109-131

Leutner, Franziska, Ahmetoglu, Gorkan, Akhtar, Reece, Chamorro-Premuzic, Tomas. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and big five personality traits. *Elsevier, Personality and Individual Differences*, v.63, p58-63.

Lexmond, Jen, Reeves, Richard. (2009). Parents are the principal architects of a fairer society... Building Character. *DEMOS*

Kaikkonen, Virpi. (2005). Essays on the entrepreneurial process in rural micro firms. *University of Kuopio*.

Kuratko, Donald F., Hornsby, Jeffrey, Bishop, James W.. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v.1, p.275-291.

Kirzner, Israel M.. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Kluwer Academic Publishers, Review of Austrian Economics*, v.11, p.5-17

Koellinger, P., Minniti, M., Schade, C.. (2013). Gender differences in entrepreneurial propensity. *Oxford bulletin of Economics and Statistics*, v.75, p.231-234

Krugman, Paul. (1995). Growing world trade: Causes and consequences. *Brookings papers on economic activity*, v.1, p.327- 377

Kuip, Isobel van der, Verheul, Ingrid. (2003). Early development of entrepreneurial qualities: the role of initial education. *EIM, Scales-paper N200311*. 1-27

Mair, Johanna, Martí, Ignasi. (2004). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *IESE Business School, University Navarra*, WP n° 546, p.1-19

Macrae, Norman. (1982). Intrapreneurial Now. The economist. Retirado de <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Economist.html> em 14-03-2012.

Masurel, Enno, Nijkamp, Peter, Tastan, Murat, Vindigni, Gabriella. (2002). Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship. *Growth and Change*, v. 33, p.238-260

McBeth, Elizabeth W., Rimac, Tomislav. (2004). The age of entrepreneurial turbulence. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.

McCrae, Robert R., John, Oliver P.. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, v. 60, n°2, p.175-215.

Mealiea, Laird, Baltazar, Ramon. (2005). A strategic guide for building effective teams. *Public Personnel Management*, Summer, v. 34, n° 2.

- Mehta, Charvi, Gupta, Puja. (2014) Corporate entrepreneurship: a study on entrepreneurial personality of employees. *Global Journal of Finance and Management*, v.6, nº4, p.305-312.
- Mehta, Charvi, Gupta, Puja. (2014). Sculpting future leaders: Na intrapreneurial approach", *Global Journal of Finance and Management*, v.6, nº 4, p.313-320.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations, *Technovation*, v.27, nº12, p.732-743.
- Mohammedi, Mohammad, Dadresan, Mahtab. (2010). How to foster entrepreneurial spirit in organizations., *Journal of American Science*, v.8, nº8, p.362-368.
- Mokaya, Samuel Obino. (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance. *International Journal of Arts and Commerce*, v.1, nº4, p.133-143.
- Naffziger, D.W., Hornsby, J.S., Kurtako, D.F.. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.18, p.29-42.
- Nall, Martha, Aull, Marissa. (2011). The influence of Personal Characteristics Personality. *Culture and Environment. University of Kentucky, College of Agriculture*, retirado de www.ca.uky.edu, Issued 4-2011 em 14-03-2013
- Naudé, Wim. (2008). Entrepreneurship in Economic Development. *United Nations University, UNU-WIDER*, Research Paper n.º 2008/20
- Nassif, Vânia Maria Jorge, Ghobrill, Alexandre Nabil, Silva, Newton Siqueira da. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *BAR, Curitiba*, v. 7, n. 2, art. 6, p.213-226.
- Neave, Henry R.. (2012). Deming`s 14 points for management: framework for success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, v.36, nº 5, Special Issue: Industry, Quality and Statistics (1987), p.561-570.
- Nettle, Daniel. (2007). "Personality What makes you the way you are", *Oxford University Press*.
- Nicholson-Herbert, Sharon, Mikhize, S`Ne, Schroder, Anwynne. (2004). Turning managers into leaders. *Corporate Entrepreneurship Editorial, ESADE Business School, ESADE MBA Business Review*.
- Nielsen, R. P.. (2000). Intrapreneurship as a peaceful and ethical trasation strategy toward privatization. *Journal of Business Ethics*, v.25. p.157-167
- Noseleit, Florian. (2008). The entrepreneurial culture: guiding principles of the self-employed, *Jena economic research, papers*, No. 2008,034
- Noruzi, Mohammad Reza, Westover, Jonathan H.. (2011). A note on social entrepreneurship: Scopes and objective. *3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR v.12*
- On, Angela, Stefanescu, Daniela. (2012). Gender diversity in romanian entrepreneurship – A qualitative approach. *The 6th International Days of Statistics and Economics*, Prague.
- Parker, S. C.. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, v.26, p.19-34.

Pinchot III, Gifford. (1986) " Intrapreneuring – why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur", *Harper e Row, Publishers*.

Pinchot, Gifford. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*. V.30, p.14-19.

Pisa. (1997). The definition and selection of key competencies, Executive summary, Programme for International Student Assessment – Pisa, 1997, OCDE, retirado de <http://www.oecd.org/pisa/> em 30-01-2012

Pisa. (2012). Results in focus, Programme for International Student Assessment – Pisa, 2012, OCDE, retirado de <http://www.oecd.org/pisa/> em 15-07-2012.

Roberts, Yvonne. (2009). Grit The skills for success and how they are grown. *The Young Foundation*.

Roelofs, Henk, Samplonius-Raut, Shilpa. (2011). The Edu-preneurial pedagogic method: providing risk and added value experience in a public system for learning entrepreneurship. *China – USA Business Review*, v.10, nº10, p.993-1010.

Rutherford, Matthew, Holt, Daniel T.. (2007). Corporate entrepreneurship: an empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, v. 20, nº3, p.429-446.

Sanders, M., Weitzel, U.. (2009). Institutions and the allocation of entrepreneurial talent between Productive and Destructive activities. *Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute*, Discussion paper series 09-36.

Sarwoko, Endi, Surachman, Armanu, Hadiwidjojo, Djumilah. (2013). Entrepreneurial characteristics and Competency as determinants of Business performance in SMEs. *IOSR Journal of Business and Management*, v.7, nº3, p 31-38.

Sauka, Arnis. (2008). Productive, Unproductive and Destructive Entrepreneurship: A Theoretical and Empirical Exploration. *University of Michigan, The William Davidson Institute*, working paper number 917.

Savall, Henri, Zardet, Véronique. (2001). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. *22^e Ème Congrès de L`AFC France*, p.1-27.

Scheepers, M.J., Hough, J., Bloom, J.Z.. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review*, v.12, nº3, p.50-75.

Schoar, Antoinette, Zou, Lou. (2011). Shaped by booms and busts: How the economy impacts CEO careers and management style. *National Bureau of Economic Research, Working paper 1790*.

Seshadri, D V R, Tripathy, Arabind., (2006). Innovation through Intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, v. 31, nº1, p.17-29.

Sexton, D., Landström, H.. (2000). *The blackwell of entrepreneurship, Malden, MA, Blackwell*.

Shahidi, M.N., Smagulova, A. (2008). The challenges of entrepreneurship in dynamic society. *Central Asia Business*, v.1, nº1, p.34-45.

- Shoda, Yuichi, Mischel, Walter, Wright, Jack C.. (1994). Intraindividual stability in the organization and patterning of behavior incorporating psychological situations into the idiographic analysis of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.67, n°4, p.674-687.
- Shiner, Rebecca L., DeYoung, Colin G..(2011). The Structure of Temperament and Personality Traits: A development Perspective. *Human Capital and Economic Opportunity*, Working paper n.º 2011-025.
- Sijde, Peter van der, Veenker, Simon, During, Wim. (2013). Intrapreneurship in SMES: About the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, v.1, n°11, p.24-30.
- Sindhu, Amir Guizar, Naeem, Hummayoun, Salf M. Iqbal, Mehmood Shahid. (2011). Business education and entrepreneurial capabilities in Pakistan. *African Journal of Business Management*, v.5, n°5, p.1749-1754.
- Sinkovec, Bostjan, Cizelj, Boris. (2013). Entrepreneurial education & Innovation. Developing entrepreneurial mindset for knowledge Economy. *University of Wolverhampton*.
- Slivinski, Stephen. (2012). Policy report – Increasing entrepreneurship is a key to lowering poverty rates. *Goldwater Institute*, n° 254.
- Sobel, Russell S.. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Elsevier – Journal of Business Venturing*, v.23, p.641-655.
- Stam, Erik, Stel, André van. (2009). Types of entrepreneurship and economic growth. *World Institute for Development Economics Research*, research paper n°2009/47, p.1-16
- Stel, André van, Carree, Martin, Thurik, Roy. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth", *Mark Planck Institute for Research into Economic Systems*, Discussion Papers on entrepreneurship, Growth and Public Policy, #0405
- Startup weekend, anual report. (2011). Kauffman Foundation. Retirado de <http://www.kauffman.org/> em 16-05-2012
- Stevenson, H.H., and Jarillo, J.C.. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v.11, p.17–27.
- Stull, Michael G.. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organization: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. *Case Western Reserve University*.
- Teltumbde, Anand. (2006). Entrepreneurs and intrapreneurs in corporations. *VIKALPA*, v.31, n°1, p.129-132.
- Tilly, W. David. (2007). The evolution of Scholl psychology to scienc-based practice: Problem solving and the three-tiered model. *Best Practices in School Psychology V*, v.1, n°2
- Tiwari, Pankaj, Saxena, Karunesh. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, p.699-705.

The Aspen Institute. (2008). Youth entrepreneurship education in america: A policymaker`s action guide *The Aspen Institute*, YESG – Youth entrepreneurship Strategy group

Thornberry, Neal E.. (2002). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. School of Executive Education. *Babson College, Babson Park, Massachusetts, USA*

Wagner, Kerstin, Ziltener, Andreas. (2008). The nascente entrepreneur at the crossroads: entrepreneurial motives as determinants for different types of entrepreneurs. *Swiss Institute for Entrepreneurship*, p.1-22

West, Martin R., Kraft, Mathew A., Finn, Amy S., Martin, Rebecca, Duckworth, Angela L., Gabrieli, Christopher F.O., Gabrieli, John D.E.. (2014). Promise and Paradox: Measuring Students` Non-cognitive Skills and the Impact of Schooling. *CESifo Area Conference on the Economics of Education*.

Wilson, Fiona, Kickul, Jill, Marlino, Deborah. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship Education. *ET&P Baylor University*, p.1042-2587.

Wissen, Leo J.G. van, Dykstra, Pearl. (2000). Population issues. Na interdisciplinary focus. *European Journal of Population*, v.16, p.285-291.

Wolcott, Robert C., Lippitz, Michael J.. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, v.49, n°1, SMR266.

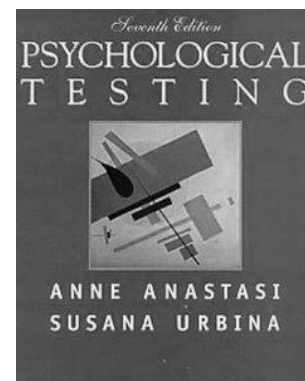
Yin, Robert K.. (2009). Case Study Research Design and Methods Fourth Edition. *SAGE Publications*.

Yu, Tony Fu-Lai. (2001). Entrepreneurial alertness and discovery. *Kluwer Academic Publishers, The Review of Austrian Economics*.

Alguns Testes para “descobrir” empreendedores corporativos ou intraempreendedores no processo de seleção.

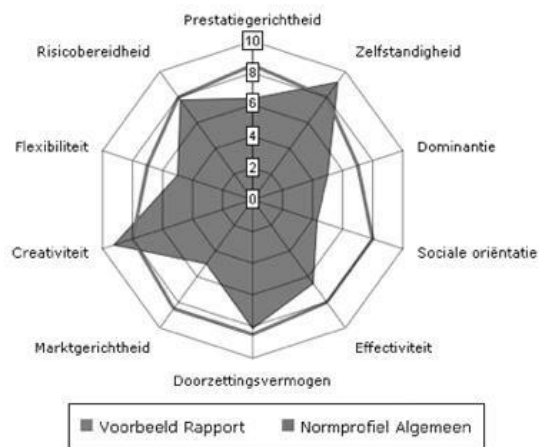
Para auxiliar a compreender a abrangência que os testes pretendem estudar e, avaliar e ajuizar, apresenta-se um pequeno resumo das características generalistas dos mesmos, resultante da pesquisa em vários documentos e por filtragem e seleção de informação proveniente de diversos documentos suporte, não tendo fonte específica.

Testes Psicotécnicos – Foram inicialmente criados para a inteligência humana no início do século XIX com o objetivo categorizar distúrbios mentais. Um dos grandes impulsionadores, foi Sir. Francis Galton e mais tarde Anne Anastasi. Procuram aferir as competências ao nível do domínio do cálculo numérico, aptidões e compreensão verbal, raciocínio, atenção e percepção, resistência à fadiga, capacidade de método, memória e retenção visual e emoções.



medir de

Teste E-scan – The entrepreneur Scan 97 – teste para medir as características e traços de personalidade dos potenciais empreendedores, foi desenvolvido para especificamente as características comportamentais dos empreendedores sucedidos, desenvolvido a partir de por Martyn P. Driessen e Peter S. Zwart. se na aferição das competências do indivíduo de: Realização, Autonomia, Poder, Socialização/integração social, Controlo, Resistência/ Perseverança, Temporalidade/atualidade, Criatividade, Flexibilidade, Assumir Riscos.



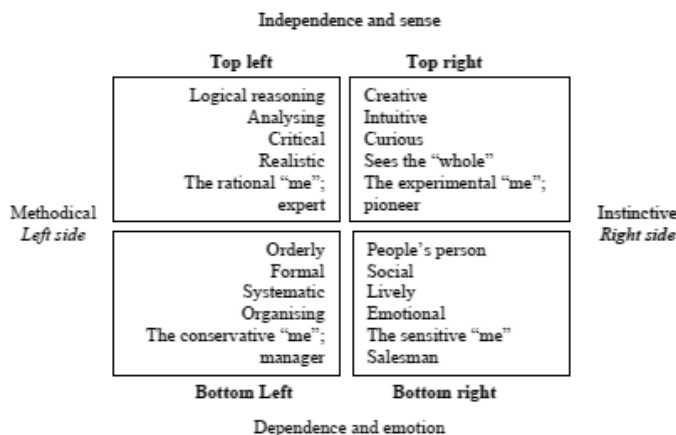
medir bem 1995, Foca-

Procurando classificar o indivíduo em 4

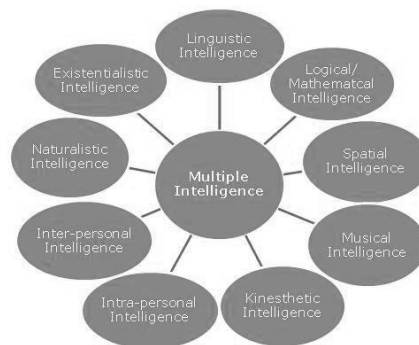
(quatro) tipologias diferentes, o pioneiro, o periot, o comercial, o gestor, conforme sugere a figura, in The Entrepreneur Scan Measuring Characteristics and Traits of Entrepreneurs, Martijn P.

Driessen and S. Zwart, pag.4.

Figure 2: the four thinking styles (Herrmann 1996, p. 21 adapted). Peter



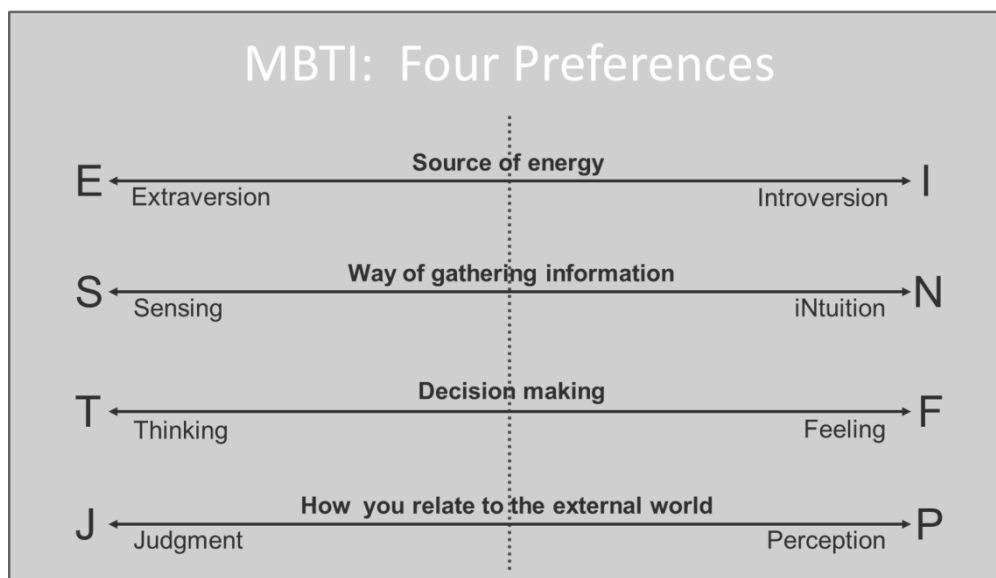
Teste Gardner – testes das inteligências múltiplas, criado por Howard Gardner, professor da Havard University, em 1983, e que se socorreu testes standardizados para aferir níveis diferenciadores de inteligências humanas, foca na compreensão das diversas inteligências que constroem a inteligência verificada no indivíduo, resultando da conjugação das diversas tipologias de inteligência, que são: Logico-matemática, Espacial, Linguísticas, Cinestésica, Musical, Interpessoais, Intrapessoais, Naturalistas, Espiritualistas, Existenciais.



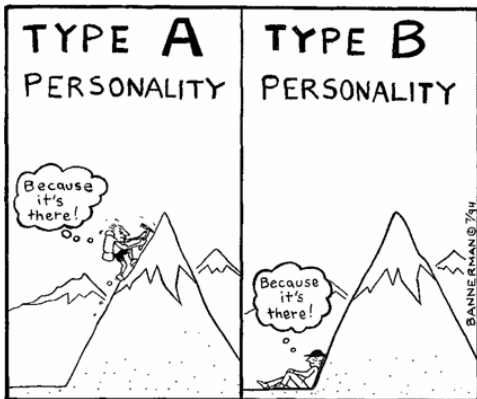
Teste Myers-briggs, MBTI test – Myers Briggs Type Indicator, criado por Isabel Briggs Myer e Katharine Briggs, sua mãe, desenvolveram o modelo a partir de documentos escritos por Carl G. Jung, durante o ano de 1940, no decorrer da II Guerra Mundial, cujo objetivo é aferir a personalidade no âmbito de 4 características estruturantes do indivíduo. As características, subdividem-se em duas categorias cada, são: socialização que se divide introvertido e extrovertido, decisão se dá em pensamento – Razão e Sentimento – Emoção, análise de dados que se divide em com Sendo – Reflexão, e Intuitivo - intuição, deontologia social que se divide em julgar – ajuizar e perceber – compreende. Gerando da conjugação diversas opções principais e das sub-categorias, 16 (dezasseis) tipologias básicas da personalidade do indivíduo.

ISTJ "DOING WHAT SHOULD BE DONE" Organizer • Compulsive Plans • Timely Rules • Regs • Practical MOST RESPONSIBLE	ISFJ "A HIGH SENSE OF DUTY" Amiable • Works Behind the Scenes Ready to Sacrifice • Accountable Prefers "Doing" MOST LOYAL	INFJ "AN INSPIRATION TO OTHERS" Reflective/Introspective Quietly Caring • Creative Linguistically Gifted • Psychic MOST CONTEMPLATIVE	INTJ "EVERYTHING HAS ROOM FOR IMPROVEMENT" Theory Based • Skeptical • "My Way" High Need for Competency Sees World as Chessboard MOST INDEPENDENT
ISTP "READY TO TRY ANYTHING ONCE" Very Observant • Cool and Aloof Hands-on Practically • Unpretentious Ready for what Happens MOST PRAGMATIC	ISFP "SEES MUCH BUT SHARES LITTLE" Warm and Sensitive • Unassuming Short Range Planner • Good Team Member In Touch with Self and Nature MOST ARTISTIC	INFP "PERFORMING NOBLE SERVICE TO AID SOCIETY" Solid Personal Values Seeks Inner Order/Pace Creative • Non-Objective • Reserved MOST IDEALISTIC	INTP "A LOVE OF PROBLEM SOLVING" Challenges others to Think Absent-minded Professor Competency Needs • Socially Cautious MOST CONCEPTUAL
ESTP "THE ULTIMATE REALIST" Unconventional Approach • Fun Gregarious • Lives for Here and Now Good at Problem Solving MOST SPONTANEOUS	ESFP "YOU ONLY GO AROUND ONCE IN LIFE" Sociable • Spontaneous Loves Surprises • Can't Rest Juggles Multiple Projects/Events Quick Master MOST GENEROUS	ENFP "GIVING LIFE AN EXTRA SQUEEZE" People Oriented • Creative Seeks Harmony • Life of Party More Starts than Finishes MOST OPTIMISTIC	ENTP "ONE EXCITING CHALLENGE AFTER ANOTHER" Argues Both Sides of a Point to Learn Brinkmanship • Tests the Limits Enthusiastic • New Ideas MOST INVENTIVE
ESTJ "LIFE'S ADMINISTRATORS" Order and Structure • Sociable Organized • Results Driven Producer • Traditional MOST HARD CHARGING	ESFJ "HOST AND HOSTESSES OF THE WORLD" Gracious • Good Interpersonal Skills Thoughtful • Appropriate Eager to Please MOST HARMONIZING	ENFJ "SMOOTH TALKING PERSUADER" Charismatic • Compassionate Possibilities for People Ignores the Unpleasant • Idealistic MOST PERSUASIVE	ENTJ "LIFE'S NATURAL LEADERS" Visionary • Gregarious • Argumentative Systems Planner • Takes Charge Low Tolerance for Incompetency MOST COMMANDING

© Otto Kroeger Associates, 1997



Teste A/B Myer Fridman – teste de personalidade desenvolvido em 1950 por Myer Fridman e Ray Roseman, com o objetivo de aferir e perceber como a personalidade influencia o desenvolvimento de enfermidades do foro cardíaco, mas devido há sua simplicidade de interpretação e de aplicação reflete a sua facilidade em ser usado na compreensão da personalidade básica do indivíduo. Na interpretação de resultados são possíveis dois resultados básicos o tipo a e o tipo b,; o tipo a é um a personalidade proactiva, competitiva, impaciente e workaholic, e o tipo b é mais paciente, moderado, ponderado, calmo, relaxada e algum

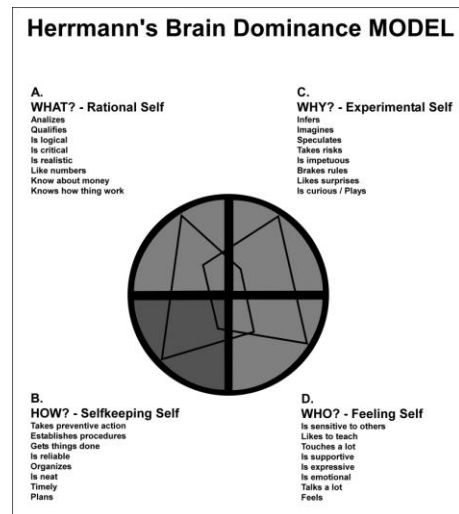


Friedman's Personality Type Theory	
Type A	Type B
<ul style="list-style-type: none"> Impatient Competitive Aggressive High-achieving Good at multi-tasking Driven to succeed Concerned about image Addicted to their work 	<ul style="list-style-type: none"> Patient Easy-going Submissive Creative Relaxed Reflective Seemingly apathetic Seemingly uninvolved

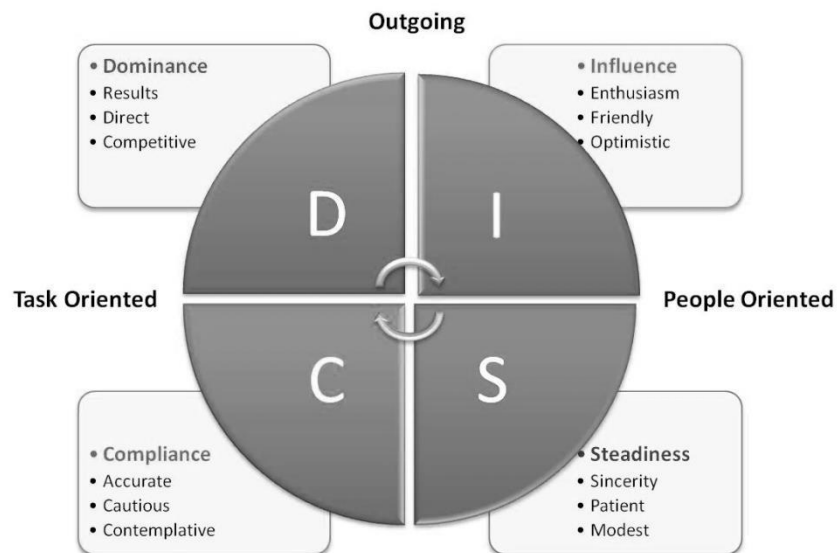
falta de dinâmica e de ritmo na concretização das tarefas, admite-se ainda um terceiro perfil de personalidade, resultante da conjugação das características descritas e é categorizado como tipo a/b.

Teste Brain Dominance – teste desenvolvido em 1978 e criado por William Edward Herrmann – “Ned”

Herrmann, com o apoio financeiro da GE – General Electric, desenvolveu o HBDI – Hermann Brain Dominance Instrument, usando como apoio e suporte os trabalhos anteriormente desenvolvidos por Roger Wolcoot Sperry et al., na área da compreensão dos hemisférios direito e esquerdo do cérebro. Com a aplicação deste instrumento pretende-se aferir o perfil do estilo de pensamento do indivíduo, focando-se na compreensão de uma forma muito específica de pensamento, o Creative Thinking. Neste sentido e com a aplicação do instrumento é possível categorizar os indivíduos em 4 (quatro) estilo possíveis: o pensamento lógico, pensamento sequencial, pensamento inter-relacional, pensamento imaginativo.



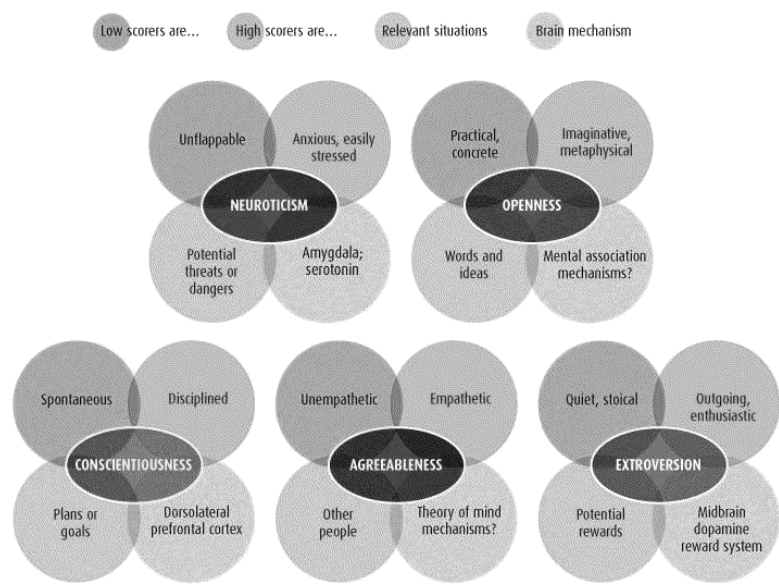
Teste DISC – Teste desenvolvido pelo psicólogo e professor da Havard University, William Moulton Marston, que publicou em 1928 um conjunto de estudos por si desenvolvido, nos quais destaca que é possível categorizar os indivíduos em 4 (quatro) perfis de ação comportamental social. Depois de estudar indivíduos,



verificou que alguns possuem comportamentos similares e desse modo é possível agrupá-los em perfis generalistas e que representam uma determinada tipologia de indivíduos. Os indivíduos podem ser categorizados nas seguintes categorias: Dominadores, Influenciadores, Firmes, complacentes.

Teste Big Five – teste que procura conhecer os traços de personalidade generalistas dos indivíduos, o modelo foi inicialmente desenvolvido por Ernest Tupes e Raymond Christal em 1961, foi baseado em trabalhos desenvolvidos para a U.S. Air Force Personnel Laboratory que foram suportados usando os trabalhos pioneiros de Cattell nos finais dos anos 1950, mas teve pouca aceitação nos meios académicos até 1980, quando um conjunto de vários trabalhos académicos e suportados também

nos estudos pioneiros de Cattell foram realizados e publicados. A aplicação do teste pretende aferir a personalidade do indivíduo em cinco grandes dimensões da mesma, mas que se subdividem em especificações dessas mesmas dimensões. Assim, o indivíduo pode revelar: Abertura, que se subdivide em inventivo/curioso ou consciente/cauteloso, consciencialização que se subdivide em eficiente /organizado ou ineficiente/descuidado, Inter-relacionamento que se subdivide em extrovertido/dinâmico ou introvertido/reservado, Afetividade que se subdivide em amigável/cortesia ou frio/indelicado, Neurosensorial que se subdivide em sensível/nervoso ou seguro/confiante.



	Domain	Personality
1	Openness to Experience	curious, intelligent, imaginative. High scorers tend to be artistic and sophisticated in taste and appreciate diverse views, ideas, and experiences.
2	Conscientiousness	responsible, organized, persevering. Conscientious individuals are extremely reliable and tend to be high achievers, hard workers, and planners.
3	Extroversion	outgoing, amicable, assertive. Friendly and energetic, extroverts draw inspiration from social situations.
4	Agreeableness	cooperative, helpful, nurturing. People who score high in agreeableness are peace-keepers who are generally optimistic and trusting of others.
5	Neuroticism	anxious, insecure, sensitive. Neurotics are moody, tense, and easily tipped into experiencing negative emotions.

Ser conhecedor de um conjunto de instrumentos e testes que podemos aplicar aos indivíduos para procurar medir e aferir determinadas características, atributos, qualidades, conhecimentos e por consequência competências, não será de grande utilidade se não se compreender e não se perceber quais são os traços de personalidade efetivamente importantes para detetar potenciais intraempreendedores ou dito de outro modo empreendedores corporativos, não só no normal funcionamento das organizações como num processo de recrutamento e seleção do fator RH – recurso humano.

Mas, os instrumentos identificados neste trabalho exigem uma explicação do porquê de serem estes e não outros.

Assim, e para esclarecer a linha orientadora da seleção dos instrumentos apresentados centrou-se me perceber quais as ferramentas e metodologias mais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores, quais as que mais vulgarmente são utilizadas para compreender a personalidade dos outros, e claro se efetivamente alguma das ferramentas estaria foca para compreender a personalidade de um empreendedor.

A ferramenta E-Scan Entrepreneur foi selecionada pela seu foco na procurar de aferir os competências do indivíduo que permitam detetar potenciais empreendedores.

A ferramenta testes psicótécnicos foi selecionada porque é o processo para aferir o indivíduo mais usado nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

As ferramentas Teste DISC, Teste Big Five, Teste HBDI, Teste A/B, Teste Gardner, Teste MBTI, foram selecionados porque da bateria de testes, isto é da panóplia de ferramentas desenvolvidas pelos “sxnhores” da psicologia para aferir a personalidade dos indivíduos são ao que possuem mais testes aplicados, estudos com resultados da sua aplicação, e literatura que permita a um qualquer estudioso e interessado sobre o assunto ficar elucidado sobre o mesmo não só em termos de conhecimento, assim como das adequadas técnicas e metodologias para aplicação dos mesmos e leitura e interpretação os resultados obtidos.

Dado que o objetivo deste trabalho é procurar perceber se será possível desenvolver uma ferramenta que possa ser usada por recrutadores, quer sejam pequenos empreendedores ou responsáveis de departamentos de recursos humanos, serviço de gestão de pessoal, ou consultores de recursos humanos, mas que se foque na deteção na fase de seleção das potencialidades empreendedoras do indivíduo que se candidatou à vaga disponível.

Neste sentido é necessário estudar alguns documentos que nos elucidem sobre ao que são características empreendedoras, e os documentos que no seu conteúdo apresentam a maior objetividade na temática referida no parágrafo anterior, são “ Na integrative modelo corporate entreprenru behavior” cujos autores são: Olga Belousova, Benoît Gailly, Olivier Basso e que foi apresentado no RENT XXIII conference – Research in Entrepreneurship and Small Business e “ H200802 Intrapreneurship- Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour” cujos autores são: Jeroen de Jong e Sander Wenckers e que foi divulgado pela SCALES - Zoetermeer, em maio, 2008

E, em termos gerais, sucintamente e sem referir as contribuições dos diversos autores para o estudo do empreendedorismo, do empreendedor, do intraempreendedorismo, do intraempreendedor, do empreendedorismo corporativo e do empreendedor corporativo, que se centram nos mesmos autores. Sharma e Chrisman, Antonic e Hisrich, Stevenson e Jarillo, e os nomes de referência Pinchot, Schumpeter e Drucker.

Os intraempreendedores ou empreendedores corporativos caracterizam-se por revelar determinados traços de personalidade que se refletem nos comportamentos demonstrados nas suas interações com outros indivíduos, condicionando-as.

Em termos generalistas a caracterização do intraempreendedor ou empreendedor corporativo revela o mesmo é: alguém que possui a caracterização de um empreendedor, mas que desenvolve e aplica as suas qualidades, atributos, conhecimentos e competências no seio de uma organização, independentemente da sua dimensão, pequena, média ou grande, no entanto as oportunidades para ser intraempreendedores revelam-se mais possíveis numa grande organização, do que numa média ou pequena. Quando age, a sua ação revela: proatividade, efetividade, iniciativa, inovação, procura oportunidades e ideias para concretizar, assume riscos, realização, otimiza a aplicação de recursos, criatividade e curiosidade, responsabilidade, toma ação num processo de decisão, e se é um empreendedor cujo seu investidor é a organização para a qual cede a sua força de trabalho, então é fundamental a definição de empreendedor de Schumpeter e det al. autores:

“ Entrepreneurship, according to Onuoha (2007), “is the practice of starting new organizations or revitalizing mature organizations, particularly new businesses generally in response to identified opportunities.” Schumpeter (1965) defined “entrepreneurs as individuals who exploit market opportunity through technical and/or organizational innovation”. For Frank H. Knight (1921) and Peter Drucker (1970) “entrepreneurship is about taking risk”. Bolton and Thompson (2000) have defined an entrepreneur as “a person who habitually creates and innovates to build something of recognized value around perceived opportunities”. Hisrich (1990) defined that an entrepreneur is characterized as “someone who demonstrates initiative and creative thinking, is able to organize social and economic mechanisms to turn resources and situations to practical account, and accepts risk and failure”. Thomas and Mueller (2000) argue that the study of entrepreneurship should be expanded to international markets to investigate the conditions and characteristics that encourage entrepreneurial activity in various countries and regions. It is reasonable to expect that entrepreneurs reflect the dominant values of his or her national culture and national culture has definite effect on entrepreneurship (Thomas & Mueller, 2000). “ (in. Eroglue e Piçak, setembro -2011)

Assim, e porque o que se pretende desenvolver com o presente trabalho é uma base metodológica para aferir as potenciais e prováveis competências intraempreendedores dos futuros colaboradores das organizações, que se pretendem que venham a integrar a força de trabalho da organização promovendo e dinamizando a mesma com vantagens competitivas, com renovação, com inovação, com valor acrescentado a proporcionar aos utilizadoras dos préstimos da organização, quer por melhoria dos seus produtos, bens, serviços ou dos procedimentos e processos na concretização dos mesmos, em termos técnicos e tecnológicos.

Dos diversos testes e instrumentos, ferramentas referidos ao longo destas páginas os que se focam na aferição das características do intraempreendedor já enunciadas são:

Teste das inteligências múltiplas de Gardner, o Teste de Brain dominance – HBDI – Herrmann Brain Dominance Instrumento, e o Teste DISC.

As ferramentas identificadas no parágrafo anterior, focam-se na aferição de determinadas características empreendedoras do indivíduo, mas nenhuma permite um estudo total, umas focam-se numa perspetiva, outras noutras. Por tal motivo, foram enunciadas e selecionadas as ferramentas identificadas neste trabalho.

Os motivos que procuraram apoiar objetivamente a seleção destas ferramentas e não outras são às áreas da personalidade do indivíduo que procuram aferir.

Assim, o Teste DISC, foca-se na gestão dos interrelacionamentos, na liderança, e na tipologia revelada nos relacionamentos estabelecidos com outros indivíduos.

O teste HBDI, foca-se na compreensão do estilo de pensamento do indivíduo, no seu “Creative Thinking”.

O teste de Gardner, foca-se na compreensão do indivíduo numa perspetiva geral, nas diversas áreas de saber e conhecimento fundamentais para a deteção de potenciais empreendedores.

Uma explicação se deve dar da não inclusão nesta seleção da ferramenta E-Scan Entrepreneur, da pesquisa realizada a literatura sobre o mesmo é parca, e estudos e teste de aplicação e efetiva validação do mesmo são também escassos, embora respeitando o trabalho dos autores, o mesmo é relativamente recente, e dada a temática do intraempreendedorismo ou do empreendedorismo corporativo ser também recente, com cerca de 30 anos., mas a temática do empreendedorismo é já centenária e tomando em consideração o facto de a generalidade dos autores referir que o intraempreendedor ou empreendedor corporativo ser um empreendedor na casa det al. e numa relação contratual laboral, nada como procurar ferramentas com alguma longevidade, alguns estudos que suportam e validam os seus resultados e interpretações e possuem literatura de suporte para o aplicador e estudioso do assunto.

Anexo B – inquérito



Anexo A

No âmbito da dissertação do Curso de mestrado em Gestão – Especialização em empreendedorismo e Inovação, Universidade de Évora com a orientação da Professora Doutora Luísa Carvalho - “ O perfil pessoal dos intraempreendedores que influência as organizações”

1. Área de negócio da empresa colaborador no questionário

Transportes	<input type="checkbox"/>	Distribuição	<input type="checkbox"/>
Logística	<input type="checkbox"/>	Entretenimento	<input type="checkbox"/>
Saúde	<input type="checkbox"/>	Moda e Acessórios	<input type="checkbox"/>
Consultadoria	<input type="checkbox"/>	área financeira	<input type="checkbox"/>
Formação/Educação	<input type="checkbox"/>	Recrutamento	<input type="checkbox"/>
Comércio Retalho	<input type="checkbox"/>	Agricultura, Pecuária, Pesca	<input type="checkbox"/>
Telecomunicação	<input type="checkbox"/>	Sector Automóvel	<input type="checkbox"/>
Electrónica	<input type="checkbox"/>	Construção civil	<input type="checkbox"/>
Ind. Transformadora	<input type="checkbox"/>	Ind. – Montagem	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/>	Qual? _____	

2. Localização geográfica da empresa

Aveiro	<input type="checkbox"/>	çores	<input type="checkbox"/>
Beja	<input type="checkbox"/>	Braga	<input type="checkbox"/>
Bragança	<input type="checkbox"/>	Castelo Branco	<input type="checkbox"/>
Coimbra	<input type="checkbox"/>	Évora	<input type="checkbox"/>
Faro	<input type="checkbox"/>	Guarda	<input type="checkbox"/>
Leiria	<input type="checkbox"/>	Lisboa	<input type="checkbox"/>
Madeira	<input type="checkbox"/>	Portalegre	<input type="checkbox"/>
Porto	<input type="checkbox"/>	Santarém	<input type="checkbox"/>
Setúbal	<input type="checkbox"/>	Viana do Castelo	<input type="checkbox"/>
Vila Real	<input type="checkbox"/>	Viseu	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>	Qual? _____	

3. Identificação sucinta da organização:

CAE: _____ Dimensão: _____

Forma Jurídica: _____



4. Dados os itens

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Género | 8. N.º Anos Experiência profissional |
| 2. Idade | 9. Diversidade de Experiências profissionais |
| 3. Estado Civil | 10. Entidades patronais |
| 4. Parentalidade | 11. Cargos e funções desempenhados |
| 5. Tipo de qualificações | 12. Área de negócio das entidades patronais |
| 6. Nível – qualificações | |
| 7. Entidade Qualificadora | |

Identifique 5 e coloque-os por ordem crescente de importância, se:

- a) Pretender recrutar um colaborador operacional
____; ____; ____; ____; ____;
- b) Pretender recrutar um colaborador – coordenador
____; ____; ____; ____; ____;
- c) Pretender recrutar um chefia – gestor intermédio
____; ____; ____; ____; ____;
- d) Pretender recrutar uma chefia – topo – executivo
____; ____; ____; ____; ____;

5. Dadas as características.....

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Gestão do Planeamento/Estratégia | 7. Gestão Financeira – Controlling |
| 2. Gestão do Risco | 8. Gestão de recursos disponíveis |
| 3. Gestão da Incerteza | 9. Gestão da Comunicação |
| 4. Gestão da Oportunidade | 10. Gestão da Negociação |
| 5. Gestão de Equipas | 11. Gestão de conflitos |
| 6. Gestão do Tempo | 12. Gestão de Pessoas/RH – Recursos Humanos |

Identifique 5 e coloque-as por ordem crescente de IMPORTÂNCIA, se:

- e) Pretender recrutar um colaborador operacional
____; ____; ____; ____; ____;
- f) Pretender recrutar um colaborador – coordenador
____; ____; ____; ____; ____;
- g) Pretender recrutar um chefia – gestor intermédio
____; ____; ____; ____; ____;
- h) Pretender recrutar uma chefia – topo – executivo
____; ____; ____; ____; ____;



6. Dadas as características....

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| 1. Cooperação | 14. Estabilidade Emocional – Emoções | 27. Competitividade |
| 2. Liderança | 15. Estabilidade Emocional – Stress | 28. Visão |
| 3. Empenho | 16. Adaptação | 29. Inspiração |
| 4. Motivação | 17. Partilha | 30. Tenacidade |
| 5. Auto-controlo | 18. Eficiência | 31. Organização |
| 6. Assertividade | 19. Flável | 32. Flexibilidade |
| 7. Empatia | 20. Ético | 33. Compromisso |
| 8. Criatividade | 21. Responsabilidade | 34. Altruísmo |
| 9. Orientação para resultados – Foco | 22. Esforço | 35. Sinceridade |
| 10. Proatividade | 23. Resiliência | 36. Perspicácia |
| 11. Autonomia | 24. Determinação | 37. Coragem |
| 12. Inovação | 25. Persistência | 38. Iniciativa |
| 13. Disciplina | 26. “psicólogo” | 39. Confiança |
| | | 40. Credibilidade |

Identifique 10 e coloque-as por ordem crescente de **IMPORTÂNCIA**, se:

- a) Pretender recrutar um colaborador operacional
____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____;
- b) Pretender recrutar um colaborador – coordenador
____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____;
- c) Pretender recrutar um chefia – gestor intermédio
____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____;
- d) Pretender recrutar uma chefia – topo – executivo
____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____; ____;

7. Dadas as características....

- | | |
|--|---|
| 1. Conhecimento do Negócio | 6. Domínio SSHT |
| 2. Conhecimento da empresa | 7. Domínio das questões ambientais |
| 3. Domínio dos conhecimentos Legais | 8. Aspectos Legais – Contratos |
| 4. Domínio das tecnologias | 9. Domínio do processo “ produção” da actividade da organização |
| 5. Domínio dos Procedimentos – Administrativos | |

Identifique 5 e coloque-as por ordem crescente de **IMPORTÂNCIA**, se:

- a) Pretender recrutar um colaborador operacional
____; ____; ____; ____; ____;
- b) Pretender recrutar um colaborador – coordenador
____; ____; ____; ____; ____;
- c) Pretender recrutar um chefia – gestor intermédio
____; ____; ____; ____; ____;
- d) Pretender recrutar uma chefia – topo – executivo
____; ____; ____; ____; ____;



8. E numa entrevista, dadas as características apuráveis numa 1ª impressão, as poderão transmitir a impressão de empreendedor?

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1. Imagem | 6. Escuta ativa |
| 2. Aparência | 7. Observação ativa |
| 3. Cuidados pessoais | 8. Expressões Faciais |
| 4. Expressão Corporal | 9. Linguagem Não-Verbal |
| 5. Postura | 10. Estilo Comunicacional – Verbal |

1. Identifique 5 e coloque-as por ordem crescente de IMPORTÂNCIA, se:

e) Pretender recrutar um colaborador operacional

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

f) Pretender recrutar um colaborador – coordenador

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

g) Pretender recrutar um chefe – gestor intermédio

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

h) Pretender recrutar uma chefe – topo – Executivo

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

9. E numa entrevista, Dadas as características apuráveis numa 2ª avaliação, as que poderão aferir a capacidade empreendedora do indivíduo?

- | | |
|--------------|----------------------|
| 1. Atitude | 6. Respeito |
| 2. Paciência | 7. Altruísmo |
| 3. Interação | 8. Honestidade |
| 4. Gentileza | 9. Personal Branding |
| 5. Humildade | 10. Valores |

Identifique 5 e coloque-as por ordem crescente de IMPORTÂNCIA, SE:

i) Pretender recrutar um colaborador operacional

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

j) Pretender recrutar um colaborador – coordenador

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

k) Pretender recrutar um chefe – gestor intermédio

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;

l) Pretender recrutar uma chefe – topo – Executivo

____ ; ____ ; ____ ; ____ ; ____ ;



10. Considera importante as PME's possuírem uma ferramenta/testes para seleccionar empreendedores corporativos para o seu negócio?

Sim Não

11. Considera importante para o negócio os seus recrutadores conhecerem as características de um colaborador que é um empreendedor corporativo?

Sim Não

12. Promover a contratação de colaboradores empreendedores é fundamental para o desempenho bem sucedido da organização?

Sim Não

13. Considera que o desempenho económico de uns pais está relacionado com a capacidade dos seus cidadãos serem profissionais que realizam as suas tarefas profissionais com acção empreendedora?

Sim Não

14. Considera que o desempenho económico de uns pais está relacionado com a capacidade dos seus cidadãos serem agentes sociais que realizam as suas tarefas diárias com acção empreendedora?

Sim Não

15. Considera que o desempenho económico de uns pais está relacionado com dinamização de programas educacionais para a capacitação empreendedores dos seus cidadãos?

Sim Não

16. Estaria a vossa organização disponível para colaborar na elaboração dessa ferramenta/teste?

Sim Não

Obrigado pela colaboração e disponibilidade;) ;),.....

Sou a informar que os dados serão tratados com sigilo e agregadamente não sendo realizadas referências a nenhuma organização em particular.

Cordialmente

Ines machado

Anexo D – Entrevista semidirigida

No âmbito da dissertação do Curso de mestrado em Gestão – Especialização em empreendedorismo e Inovação, Universidade de Évora com a orientação da Professora Doutora Luísa Carvalho - “ O perfil pessoal dos intraempreendedores que influênciam as organizações”

- 1 - Quais são as características intraempreendedoras dos indivíduos privilegiados pelas empresas?
- 2 - Que características empreendedoras consideram que os colaboradores devem revelar
- 3 - Conseguem apontar diferenças de acordo com o nível hierárquico?
- 4 - Que instrumento usa no recrutamento?
- 5 - Costuma realizar teste de avaliação psicológica da personalidade?
- 6 - Considera que as competências empreendedoras dos colaboradores podem influenciar o desempenho organizacional?

Obrigado pela colaboração e disponibilidade;) ;).

Sou a informar que os dados serão tratados com sigilo e agregadamente não sendo realizadas referências a nenhuma organização em particular.

Cordialmente

Ines machado

Anexo D – Respostas inquérito

Nota: Às questões 4, 5, 6, 7, 8 e 9, foi solicitado aos inquiridos a concretização das respostas e identificação das respetivas características no sentido ascendente de importância com o objetivo de verificar se ocorreria alguma tendência.

Características

- 1 Género
- 2 Idade
- 3 Estado Civil
- 4 Parentalidade
- 5 Tipo de Qualificações
- 6 Nível - qualificações
- 7 Entidade qualificadora
- 8 n.º de anos experiência profissional
- 9 Diversidade de experiências profissionais
- 10 Entidades Patronais
- 11 Cargos e funções desempenhados
- 12 Área de negócio das entidades patronais

Questão 4 - a) - nível hierárquico - colaborador operacional
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	4		5	
b					5	4		3	2		1	
c						1	3	2	5		4	
d		5			1	2		4			3	
e		1			2	3						
f					4			3	1		5	2
g		5	4		1	2		3				

Questão 4 - b) - nível hierárquico - colaborador - coordenador
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	4		5	
b					5	4		3	2		1	
c						1	3	2	5		4	
d					4	3		2			1	5
e		5			1			3			2	4
f		5				4		2			1	3
g			1		2			5	4		3	

Questão 4 - c) - nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	4		5	
b					5	4		3	2		1	
c						1	3	2	5		4	
d					4	3		2			1	5
e		5			1			3			2	4
f		3			5	4			1		2	
g								4	3	2	5	1

Questão 4 - d) - nível hierárquico - chefia - topo - executivo

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	4		5	
b					5	4		3	2		1	
c					2	1	3		5		4	
d					4	3		2			1	5
e					5			1	4		2	3
f					1	2	3		5		4	
g			1			2		3			4	5

Características

Gestão do planeamento/estratégia	Gestão do Risco	Gestão da Incerteza	Gestão da Oportunidade	Gestão de Equipas	Gestão do tempo	Gestão Financeira - Controlling	Gestão de recursos disponíveis	Gestão da comunicação	Gestão da Negociação	Gestão de conflitos	Gestão de pessoas/RH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Questão 5 - a) - nível hierárquico - colaborador operacional

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a	2			1		3		4	5			
b			1			5		3	4		2	
c	4	3				5			2	1		
d		1	4		5	3		2				
e												
f					3	4				5	2	1
g	4	5			1	2			3			

Questão 5 - b) - nível hierárquico - colaborador - coordenador

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	5			4
b	4				5				3		1	2
c	4	3				5			2	1		
d	5				2			3			4	1
e					1	3		2			5	4
f	1				2	4		5			3	
g	5	1				4			2	3		

Questão 5 - c) - nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	5			4
b	1						2		3	4		5
c	4	3				5			2	1		
d	2				3		4	5				1
e	4				2	3	5	1				
f	2	4					2	3	5			
g	5				4			1			3	2

Questão 5 - d) - nível hierárquico - chefia - topo - executivo

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a					2	1		3	5			4
b	5						4		1	2		3
c	4	3				5			2	1		
d	1	5		4			2					3
e	2			1		5	3			4		
f	1	4		3			5		2			
g	1						4	3		2		5

Características

	Cooperação	Liderança	Empenho	Motivação	Auto-controlo	Assertividade	Empatia	Criatividade	Orientação para resultados - foco	Proatividade	Autonomia	Inovação	Disciplina	Estabilidade Emocional - Emoções	Estabilidade emocional - stress	Adaptação	Partilha	Eficiência	Fiável	Ético	Responsabilidade	Esforço	Resiliência	Determinação	Persistência	"Psicólogo"	Competitividade	Visão	Inspiração	Tenacidade	Organização	Flexibilidade	Compromisso	Altruismo	Sinceridade	Perspicácia	Coragem	Iniciativa	Confiança	Credibilidade
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

Questão 6 - a)- nível hierárquico - colaborador operacional

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
a				7					8			6		4		5					9	1												10				3		2	
b				10	9	8	7			6			5	4						3																				1	
c		4	6	3					2	7	9				1					5																					10
d	4						7			9	3	5	8		1	2		10																							
e	1	2							3	9						4			7		8															10			5	6	
f				10	8				9	7			6			5		1						2												3		4			
g	6	7					5				4		3				2		1																				10		9

Questão 6 - b)- nível hierárquico - colaborador - coordenador

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
a				2		3		4	1															7	6	5		10											9	8	
b		1									3		2	5	4						6						7	8													10
c		4	6	3					2	7	9				1					5																					10
d	7	1				4	6				3	5						8			10								2												
e	4	1	6		3				7		8			10	9			2		5																					
f						6	5		3	7			4		8						2																			1	10
g		9			1	7	10						8	4				6	5																					2	

Questão 6 - c)- nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
a				2		3		4	1															7	6	5		10											9	8		
b						6				10			5							3					7	4		9	8	1	2											
c		4	6	3					2	7	9				1					5																					10	
d	5	1					3					9						10			4			8	6				2		7											
e		1				6			9	3								2		4	7							5											10			
f		8							2	10			9					4							7															5	6	3
g		1											2	10							5					4	3			6	7			8					9			

Questão 6 - d)- nível hierárquico - chefia - topo - executivo

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
a				2		3		4	1															7	6	5		10											9	8	
b		9								8								1		2	10			3				7	5		6						4				
c		4	6	3					2	7	9				1					5																					10
d	9	10					8					10									4			6				2										3	7	5	
e		1					9		5											3				8				2	4				6				10			7	
f	8	7			6	5			2												9							10	1			4								3	
g		10						9	8					7	6		2	1	4		3																			5	

Características

	Conhecimento do negócio	Conhecimento da empresa	Domínio dos conhecimentos legais	domínio das tecnologias	Domínio dos Procedimentos - Administrativos	Domínio SSHT	Domínio das questões ambientais	" da organização	Domínio do processo "produção
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Questão 7 - a) - nível hierárquico - colaborador operacional

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	3	2		1	4				5
b	2	3		4	5				1
c	4	5	1	2					3
d	5		4	2		3			1
e									
f	4			2	3	5			1
g	4	3		5			1		2

Questão 7 - b) - nível hierárquico - colaborador - coordenador

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	2	1			3			4	5
b	3	4	2		1				5
c	4	5	1	2					3
d	2	1	3	4					5
e		1	4	3					2
f	4	1		5	3				2
g	3				2		1		4

Questão 7 - c) - nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	2	1			3			4	5
b	5	3	1					2	4
c	4	5	1	2					3
d	2	1	4	5					3
e	1	2		4					3
f	1	2		3		5			4
g	2		3			4		5	1

Questão 7 - d) - nível hierárquico - chefia - topo - executivo

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	2	1			3			4	5
b	5	4	3					2	1
c	4	5	1	2					3
d	2	1	4	5					3
e	1			5			4	2	3
f	1	2		3		5		4	
g	5			2			1	4	3

Características

	Imagem	Aparência	Cuidados pessoais	Expressão corporal	Postura	Escuta ativa	Observação ativa	Expressões Faciais	Linguagem Não-verbal	Estilo Comunicacional - Verbal
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questão 8 - a) - nível hierárquico - colaborador operacional
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a					1	2	3		4	5
b		4		1	5	3				2
c	5					3	2		4	5
d					4	2	3		5	1
e										
f		3			1		5		2	4
g	1	2			4				5	3

Questão 8 - b) - nível hierárquico - colaborador - coordenador
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a					1		2	3	5	4
b					3	4	5		1	2
c	5					3	2		4	5
d					4	2	3		5	1
e				2	1	3			5	2
f			4		5	3	2			1
g	2	1	3			5			4	

Questão 8 - c) - nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a					1		2	3	5	4
b					3	4	5		1	2
c	5					3	2		4	5
d					4	2	3		5	1
e		4		5	1	3				2
f	5					4	3		2	1
g	5	4	3			2			1	

Questão 8 - d) - nível hierárquico - chefia - topo - executivo
Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a					1		2	3	5	4
b					5	3	4		1	2
c	1					3	2		4	5
d					4	2	3		5	1
e		3		5	1	4				2
f	3				2	5	4			1
g	4	3	2				1			5

Características

Atitude	Paciência	Interação	Gentileza	Humildade	Respeito	Altruísmo	Honestidade	Personal Branding	Valores
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questão 9 - a) - nível hierárquico - colaborador operacional

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	4		3					1	2	5
b	2		1	4	3			5		
c	5		1		2				4	3
d	1		2		4				5	3
e										
f	1		4		2	3	5			
g	5	3			2	4		1		

Questão 9 - b) - nível hierárquico - colaborador - coordenador

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	4		3					1	2	5
b	5			2		3		1	4	
c	5		1		2				4	3
d	1		2		4				5	3
e	1		2			5		3		4
f	2	5	1						3	4
g		1	4	5		3	2			

Questão 9 - c) - nível hierárquico - chefia - gestor - intermédio

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	4		3					1	2	5
b	5			2		3		1	4	
c	5		1		2				4	3
d	1		2		4				5	3
e	1		2			5		3		4
f	4		3			1			2	5
g	1				2		5	3		4

Questão 9 - d) - nível hierárquico - chefia - topo - executivo

Respostas

Entidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	4		3					1	2	5
b	5			4		3		1	4	
c	5		1		2				4	3
d	1		2		4				5	3
e	1		2			5		3		4
f	4	2		5					1	2
g	5	1			2			3		4

Nota: às questões 10, 11, 12, 13, 14, 15, e 16 foi solicitada resposta do tipo sim/não, tipologia de pergunta fechada, para aferir sobre a linha de pensamento das entidades inquiridas.

Questão 10 - Considera importante as PME's possuírem uma ferramenta/ testes para selecionar empreendedores corporativos para o seu negócio?
respostas

Entidade	Sim	Não
A	x	
B		x
C	x	
d		x
e	x	
f	x	
g	x	

Questão 12 - Promover a contratação de colaboradores empreendedores é fundamental para o desempenho bem-sucedido da organização?
respostas

Entidade	Sim	Não
A		x
B	x	
C	x	
d		x
e	x	
f	x	
g	x	

Questão 14 - Considera que o desempenho económico de um país está relacionado com a capacidade dos seus cidadãos serem agentes sociais que realizam as suas tarefas diárias com ação empreendedora
respostas

Entidade	Sim	Não
A	x	
B	x	
C	x	
d	x	
e	x	
f	x	
g		x

Questão 11 - Considera importante para o negócio os seus recrutadores conhecerem as características de um colaborador que é um empreendedor corporativo?
respostas

Entidade	Sim	Não
A	x	
B	x	
C	x	
d	x	
e	x	
f	x	
g	x	

Questão 13 - Considera que o desempenho económico de um país está relacionado com a capacidade dos seus cidadãos serem profissionais que realizam as tarefas profissionais com ação empreendedora?
respostas

Entidade	Sim	Não
A	x	
B	x	
C	x	
d	x	
e	x	
f	x	
g	x	

Questão 15 - Considera que o desempenho económico de um país está relacionado com a dinamização de programas educacionais para a capacitação empreendedora dos seus cidadãos?
respostas

Entidade	Sim	Não
A		x
B	x	
C	x	
d	x	
e	x	
f	x	
g	x	

Questão 16 - Estaria a vossa organização disponível para colaborar na elaboração dessa ferramenta/teste?

respostas

Entidade	Sim	Não
A	x	
B		x
C	x	
d		x
e	x	
f		x
g	x	

Anexo E– Resposta entrevista semidirigida

Questão 1

Respostas

1 -Criatividade, profissionalismo, disponibilidade

2- Atenção à inovação e ajuste ao mercado

3- Domínio das tecnologias, marketing, organização, liderança em mudanças em relação aos concorrentes.

4 - A capacidade de usar os recursos disponíveis de forma inovadora para alcançar novas oportunidades para a empresa;

5 - Depende da área funcional da empresa. No entanto, e de uma forma mais ou menos transversal: Visão do negócio e para o futuro, iniciativa e vontade de questionar e de fazer melhor.

6 -

Questão 2

Respostas

1 - Iniciativa, idealização de processos, alinhamento

2 - Busca permanente por informação privilegiada; Espírito inovador; Focalização em objetivos

3 - · Vai para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido

· Evita quaisquer ordens que visem interromper seu sonho

· Executa qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo

· Encontra pessoas para ajudá-lo

· Segue a sua intuição a respeito das pessoas que escolhe e trabalha somente com as melhores

- Nunca aposta numa corrida, a não ser que faça parte dela
- Lembra-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão
- É leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingí-las

4 - Visão Estratégica - Capacidade para conhecer e compreender a estratégia da empresa, incluindo o contexto de mercado onde se insere a atividade.

Mudança e Inovação - Capacidade para identificar e avaliar novas ideias, ações e projetos que permitam promover novas formas de atuação (métodos, processos ou serviços) para a organização, possibilitando que esta se adapte às constantes exigências do mercado.

Capacidade de Decisão - Capacidade para tomar decisões adequadas em tempo útil, esgotando toda a informação (concreta e objetiva) disponível, medindo os riscos e ponderando as respectivas consequências.

Gestão de Prioridades - Capacidade para avaliar as situações e distinguir com clareza as que necessitam de uma intervenção mais célere, tendo em vista a sua concretização e um desempenho eficaz.

Liderança - Capacidade para influenciar o comportamento dos outros, motivando-os, conseguindo o seu envolvimento para a concretização dos objetivos e proporcionando informação sobre os resultados.

5 - Capacidade de “observação” para buscar novos desafios/processos, iniciativa, capacidade de “levantar a cabeça” após errar; perseverança e foco.

6 – Humildade, atitude, empenho, responsável

Questão 3

Respostas

1 - Não

2 - Sim. Topo: Inovação Intermédio/Coordenador: Objetivos

3 - 1º Querem liberdade, são orientados para metas (autoconfiantes e automotivados);

2º Põem a mão na massa, chegando a aborrecer os empregados por fazerem o trabalho deles

3º Conhecem intimamente o negócio. Possuem grande astúcia para o negócio (superior à habilidade gerencial ou política)

4º Autoconfiantes, otimistas, corajosos

5º Gostam de riscos moderados. Investem pesado, mas esperam ter sucesso.

6º Criam necessidades. Falam com os clientes e formam opiniões próprias.

4 - As principais diferenças estão relacionadas com o nível de responsabilidade/intervenção/influência/impacto (colegas de equipa; equipa/direção por quem é responsável; transversal a toda a empresa/negócio); e a própria área de atuação (recursos humanos, comercial, operacional...)

5 - Quanto mais elevado o nível hierárquico, mais se deverão observar comportamentos empreendedores, mas no global não há grandes diferenças nas características, mais no grau em que elas estarão presentes, que deverá ser mais elevado à medida que o nível hierárquico suba.

6 - Não

Questão 4

Respostas

1 - Entrevista semidirigida e simulação de casos, hipóteses

2 - Análise curricular; Entrevista semidirigida de seleção

3 - CV, experiência profissional e entrevista semidirigida

4 - Triagem Curricular; Testes de Avaliação Psicológica – Aptidões e Personalidade; Entrevista semidirigida de Grupo

5- Divulgação interna e externa de vagas, Triagem de candidaturas espontâneas ou não, entrevista semidirigidas de grupo, entrevista semidirigidas individuais, contratação de empresas de recrutamento, etc.

6 - Entrevista semidirigida

Questão 5

Respostas

1 - Não

2 - Não

3 - Não

4 - Sim

5 - Não. Caso o recrutamento seja apoiado por empresas externas, poderá incluir.

6 - Não

Questão 6

Respostas

1 - Sim

2 - Sim

3 - Sim

4 - Sim, tendo em conta dois aspetos, por um lado ao nível da motivação e satisfação dos trabalhadores (por ex: desenvolverem as suas ideias sem ter de assumir o risco de abandonarem a empresa); para a empresa a potencialidade de ter novas oportunidades de desenvolvimento/negócio

5 - Sim. Claramente. No entanto, depende também do ambiente que a empresa proporciona para que as pessoas não tenham receio de expor as suas novas ideias que poderão ser depois aplicadas.

6 - Sim