



ISPA | Instituto Universitário

# Regresso ao Futuro: O Mundo Organizacional no século XXI

Frederico Van Der Kellen

Orientador de Dissertação:

Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Prof. Doutor Luís Manuel Andrade

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2011

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma, por ter aceite orientar-me nesta investigação. Pelo suporte, pela disponibilidade, pela competência e pela simpatia. Muito Obrigado

Ao Professor Doutor Luís Andrade, pelas sugestões e conselhos prestados.

Ao Professor João Maroco, pelo *feedback* e pela disponibilidade para me ajudar neste estudo.

À Doutora Ana Monteiro, por responder aos meus *emails*, sempre com grande simpatia e interesse em ajudar.

Ao Antero, pelo interesse demonstrado no meu trabalho e pela sua ajuda.

À SIC, por me ter permitido recolher os dados nas suas instalações e pela simpatia e humor demonstrados.

Á minha Irmã, por ser minha irmã, por ser minha amiga, por todo o apoio, dedicação, amor e carinho.

À minha Mãe, pela pessoa que é, pela garra, pela força e segurança que transmite, pelo amor incondicional. Muito Obrigado Mãe.

À minha querida namorada Marta, por fazer parte da minha vida, pelo amor, paciência, amizade, altruísmo, generosidade que me dá diariamente, por toda a ajuda que ofereceu. Por ser simplesmente a pessoa mais sublime e inexecdível que conheço.

Ao meu Pai, por tudo o que me ensinou, por aquilo que representa na minha vida, por ter sido sempre o meu melhor amigo, por me fazer querer ser uma pessoa melhor, por me fazer sentir orgulhoso deste momento.

Dedico esta dissertação ao meu Pai e à sua memória

## Resumo

Tendo em conta a importância do Intraempreendedorismo para o sucesso e crescimento sustentado das organizações, o presente estudo tem como objectivo estudar o impacto positivo do Intraempreendedorismo no desempenho individual e no Desempenho Organizacional moderado pela Auto-Eficácia e pela Esperança, duas forças do Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*). Participaram no estudo 120 indivíduos, tendo sido utilizados cinco instrumentos de medida.

No presente estudo, verificou-se que o Intraempreendedorismo afectou positivamente o Desempenho Organizacional, sendo que ao nível do Desempenho Individual este efeito não se verificou. O segundo aspecto prende-se com o facto de não se ter verificado um efeito moderador da auto-eficácia e da esperança, verificando-se um efeito de mediação entre a maioria das correlações observadas. Deste modo, tanto a esperança como a auto-eficácia desempenham um papel mediador na relação entre o Intraempreendedorismo e o Desempenho Individual e Organizacional.

Neste contexto, serão apresentadas as implicações teóricas e práticas do estudo.

**Palavras-Chave:** Intraempreendedorismo; Desempenho Individual; Desempenho Organizacional; Auto-Eficácia; Esperança

## **Abstract**

Given the importance of Intrapreneurship for organization's success and sustained growth, the present investigation was to assess the role of Intrapreneurship in Individual and Organizational performance moderated by Self-Efficacy and Hope, two *PsyCap* forces. The study involved 120 subjects, using five measurement instruments.

In this study, it was found that Intrapreneurship has a positive impact in organizational performance, although this effect was not observed in Individual Performance. The second aspect refers to the absence of moderation effect. However, there was a mediation effect between almost all the observed correlations. Thus, Self-efficacy and Hope have both a mediating role in the relationship between Intrapreneurship and individual and Organizational Performance.

In this context, theoretical and practical implications of this study will be presented.

***Key-Words:*** Intrapreneurship; Individual Performance; Organizational Performance; Self-Efficacy; Hope

## ÍNDICE

Agradecimentos

Resumo

Abstract

### **Introdução**

### **Fundamentação Teórica**

*Psicologia do Empreendedorismo*

Definição e Importância do Empreendedorismo

Escolas do Empreendedorismo

Intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo: Antecedentes e Consequentes

Organização

Ambiente

Perfil dos Empreendedores e dos Intraempreendedores

*Desempenho Individual e Organizacional*

Desempenho Individual

Desempenho Organizacional

*Capital Psicológico Positivo (PsyCap)*

Intraempreendedorismo e Desempenho Individual

Intraempreendedorismo e Desempenho Organizacional

Intraempreendedorismo e PsyCap

Capital Psicológico e Desempenho Individual e Organizacional

### **Método**

Delineamento do Estudo

Participantes

Instrumentos

Procedimento

**Resultados**

**Discussão**

**Referências**

**Anexos**

Anexo A (Carta de Consentimento Informado)

Anexo B (Instrumentos)

Anexo C (Análise Descritiva)

Anexo D (Análise Factorial Exploratória)

Anexo E (Testes de Hipóteses)

Anexo F (Modelo de Mediação)

**Lista de Figuras**

Figura 1- Distribuição dos Participantes por género

Figura 2 – Distribuição dos participantes por Habilitações Literárias

Figura 3 – Distribuição dos participantes por profissão

Figura 4 – Modelo de Mediação da Auto-Eficácia e da Esperança na relação entre o Intraempreendedorismo e o Desempenho Individual e Organizacional

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Escolas do Empreendedorismo

Tabela 2 – Modelo

Tabela 3 – ANOVA

Tabela 4 – Coeficientes

Tabela 5 – Modelo

Tabela 6 – ANOVA

Tabela 7 – Coeficientes

Tabela 8 – Auto-Eficácia como variável mediadora na relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Individual e Organizacional

Tabela 9 - Esperança como variável mediadora na relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Individual e Organizacional

## Introdução

O que é preciso fazer para sobreviver? Cada vez mais vivemos num mundo organizacional em permanente mutação. Os mercados tornam-se mais voláteis, mais exigentes, a competitividade é mais acérrima e os recursos vão escasseando. Para fazer face a essas exigências exponenciais, as organizações devem munir-se de ferramentas inovadoras e intraempreendedoras que lhes permitam ter vantagem competitiva.

Neste sentido, o intraempreendedorismo deve servir de motor das organizações, para que estas dêem continuidade ao trabalho desenvolvido até então e para que tenham crescimento sustentado (Hisrich & Peters, 1989; Ellis & Taylor, 1987).

Pinchot (1985), sugere que um indivíduo não necessita de sair da organização para se tornar empreendedor. Desta forma, surge a ideia de empreendedorismo intraorganizacional. Segundo Pinchot (1985), o intraempreendedor é alguém que se focaliza e na criatividade e que transforma um sonho ou uma ideia num actividade de negócio lucrativa, operando no ambiente organizacional.

O empreendedorismo, enquanto área de investigação, tem vindo a desenvolver-se de uma forma progressiva devido ao seu carácter de desenvolvimento económico e de inovação de negócio (Palma, Cunha & Lopes, 2007; Shane & Venkataraman, 2000). Recentemente, a comunidade científica despertou para a temática do empreendedorismo dentro das organizações, ou seja, intraempreendedorismo (Garvin & Levesque, 2006). O intraempreendedorismo potencia a construção de estratégias, de negócios assim como a possibilidade de inserção em mercados tendo em vista uma maior sustentabilidade e crescimento das empresas (Morris & Kuratko, 2002). Neste sentido, para se estudar o crescimento organizacional, é fundamental compreender o desempenho dos indivíduos e das organizações. Segundo Atkinson (1998), cada colaborador deve ser avaliado tendo em conta um conjunto de medidas suficientemente abrangente de forma a capturar os elementos fulcrais da função ou cargo do sujeito e, paralelamente, suficientemente pequeno para ser gerido. De acordo com Ketchum e Trist (1992), o desempenho organizacional têm em conta a organização do trabalho assim como o grau de correspondência entre as características dos sujeitos e as características das actividades desempenhadas.

Quando se aborda o desempenho nas organizações, torna-se imprescindível a investigação das capacidades psicológicas positivas que definem um estado de desenvolvimento psicológico, isto é, do Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*) (Luthans & Youssef, 2004). Assim, este conceito, baseado na Psicologia Positiva e no

Comportamento Organizacional Positivo (COP), focaliza-se nas forças psicológicas abertas ao desenvolvimento que permitem aos indivíduos melhorarem a sua performance.

A pertinência da presente investigação, a nível teórico, prende-se com a escassez de suporte teórico e empírico relativamente à relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e organizacional e ao papel mediador e moderador das características do PsyCap nas relações supracitadas. Outra razão, no plano teórico, encontra-se relacionada com a extrema importância em estudar as variáveis supracitadas, e sua influência no âmbito organizacional.

No que se refere à pertinência, a nível prático, é possível referir que o presente estudo contribui para a uma melhor compreensão dos inúmeros factores que influenciam o desempenho organizacional e individual, alargando as bases teóricas para que possam ser postas em prática medidas consonantes com os factores que influenciam o desempenho. Neste sentido, ao aceder-se às variáveis que têm impacto no desempenho dos indivíduos e das organizações, obtém-se uma maior capacidade de intervenção com o intuito de maximizar a produtividade, a competitividade e o crescimento das mesmas.

O objectivo do presente estudo de carácter correlacional é investigar o impacto do intraempreendedorismo no desempenho individual e no desempenho organizacional, moderado pela auto-eficácia e pela esperança.

## **Fundamentação Teórica**

### **Psicologia do Empreendedorismo**

A Psicologia do Empreendedorismo defende que existem vários pontos de intersecção entre a tradicional Psicologia Organizacional e o empreendedorismo. Primeiramente, as organizações apresentam-se como o fenómeno central da Psicologia organizacional, sendo que as organizações se encontram intimamente relacionadas com os empreendedores e o empreendedorismo. Neste sentido, os autores defendem que o desenvolvimento das organizações apenas poderá ser estudado caso se tenha em consideração todo o processo empreendedor (Baum, Frese, Baron, & Katz, 2007). Em segundo lugar, Schein (1987) aponta como outro ponto de intersecção entre a Psicologia organizacional e o Empreendedorismo o facto de os fundadores das organizações

influenciarem o desenvolvimento e a cultura dos departamentos por eles criados sendo que tal influência se caracteriza também por uma constância ao longo das suas vidas.

Desta forma, pesquisas referentes tanto à Psicologia Organizacional como ao empreendedorismo, focalizam-se na performance dos trabalhadores. No entanto, enquanto a Psicologia Organizacional avalia a performance em termos da supervisão dos trabalhadores, a pesquisa no âmbito do empreendedorismo mede a performance mais objectivamente e de uma forma mais completa tendo em vista o mercado (Baum e tal., 2007).

### ***Definição e Importância do Empreendedorismo***

O empreendedorismo assume um papel relevante no âmbito organizacional, pois trata-se de um mecanismo económico através do qual as fragilidades económicas são identificadas e assim, minimizadas. Neste contexto, os empreendedores convertem a inovação tecnológica e organizacional em serviços e produtos aperfeiçoados ao mesmo tempo que motivam os competidores já estabelecidos no mercado a desenvolverem os seus próprios produtos e processos (Schumpeter, 1961).

De acordo com Palma et tal., (2007), o empreendedorismo enquanto área de investigação, tem vindo a desenvolver-se progressivamente, uma vez que apresenta uma relevância prática enquanto ferramenta de desenvolvimento económico e de criação de emprego. Desta forma, é importante referir que o empreendedorismo surge como resultado de um processo dinâmico e complexo entre a pessoa com o perfil empreendedor, capaz de identificar necessidades e novas oportunidades de negócio, a organização empreendedora e o ambiente envolvente em que esta se insere (Shane & Venkataraman, 2000).

Genericamente, a psicologia procura salientar os traços de personalidade que distinguem um indivíduo com perfil empreendedor de um outro não-empreendedor (Begley & Boyd, 1987; Green, David & Dent, 1996). Através do desenvolvimento da psicologia cognitiva, tem-se assistido a uma orientação dos estudos para as variáveis cognitivas que conduzem os empreendedores a identificar uma determinada oportunidade de negócio e a explorá-la eficazmente (Baron, 2004; Mitchell, Smith, Seawright & Morse, 2000).

Apesar do crescente interesse em torno do empreendedorismo, ainda não se chegou a uma definição concisa e universal, sendo que existem algumas abordagens sobre este fenómeno que merecem ser salientadas. De facto, a maioria das definições de empreendedorismo sugerem que o termo se refere a comportamentos que incluem demonstrar iniciativa e pensamento criativo, organizar mecanismos sociais e

económicos, aceitar o risco e o fracasso. Como tal, podemos encarar o processo empreendedor como transversal a todas os sectores de actividade uma vez que se podem encontrar empreendedores em todas as áreas desde a educação, medicina até ao direito, passando também pela arquitectura e pela engenharia. Desta forma, segundo Gartner (1985), o empreendedor é alguém capaz de fundar e criar um negócio novo e independente, num contexto em que tal não era previsível ou expectável. Por sua vez, Schumpeter (1934), tinha em consideração apenas a actividade criativa do inovador, defendendo que quando a economia se encontra estacionária, empreendedores motivados tendem a inovar de forma a aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os lucros. Por outro lado, para Hisrich & Peters (1989), o empreendedorismo é o processo de criação de algo diferente e com valor, através do tempo e esforço despendidos assumindo os riscos físicos, sociais e financeiros, recebendo as resultantes recompensas da satisfação monetária e pessoal. Por sua vez, de acordo com Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo consiste num processo que envolve a descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de forma a introduzir novos produtos, serviços e processos. Deste modo, ao abordarmos o empreendedorismo, torna-se fulcral o interesse em explicar em que contexto determinadas pessoas identificam e exploram novas oportunidades. No fundo, é necessário ter em conta as diferenças individuais que permitem explorar o comportamento humano e que são fundamentais para o reconhecimento de potenciais oportunidades de sucesso e desenvolvimento, uma vez que se inserem naquilo que é o perfil empreendedor.

Neste sentido, Venkataraman (1997) destaca três questões primordiais: 1) Em que contexto surgem as oportunidades geradoras de novos produtos e serviços?; 2) De que forma alguns indivíduos conseguem identificar e desenvolver as oportunidades e outros não apresentam a mesma capacidade?; 3) Quais as repercussões a nível económico, social e psicológico da exploração das oportunidades, tanto para o sujeito como para a sociedade? Desta forma o termo empreendedorismo tem sido utilizado para definir uma vasta gama de actividades como a criação, adaptação e gestão da empresa. Tendo em conta a grande variedade de pontos de vista na literatura referentes ao empreendedorismo, torna-se natural a existência de diferentes escolas de pensamento que ilustrem o papel do empreendedor bem como as suas funções e características.

## *Escolas do Empreendedorismo*

Segundo a Escola *Great Person* do Empreendedorismo, o empreendedor possui uma habilidade intuitiva assim como capacidades inatas. Desta forma, caso o indivíduo não nasça com tais características, não poderá tornar-se empreendedor sendo estas características a intuição, o rigor, a energia, a persistência e a elevada auto-estima. De acordo com esta perspectiva, o empreendedor bem sucedido é caracterizado como detentor de objectivos concretos que visam a independência e o sucesso através de níveis elevados de persistência, rigor e auto-estima. Estes indivíduos, segundo esta escola, possuem, acima de tudo, uma confiança absoluta neles próprios e nas suas capacidades. Para Roscoe (1973), tendo em consideração este enquadramento teórico, o indivíduo “é o que é” e mudanças significativas não são possíveis. Para descrever estes indivíduos, a atenção é focalizada em traços de carácter como a perseverança, capacidade de visão, energia e habilidades como a capacidade para inspirar e motivar os outros. Outros traços mencionados frequentemente incluem a atractividade física, a popularidade e sociabilidade, a inteligência, o conhecimento, a fluência do discurso assim como a diplomacia e a capacidade de decisão. Não existem evidências que sugiram que determinados traços estejam associados aos empreendedores de sucesso. A pesquisa referente às capacidades precoces de liderança, ao tentar descrever “The Great Person”, através da identificação de características inatas chegou a uma conclusão semelhante à referida anteriormente. Contudo, os pesquisadores concluíram que as características pessoais não descrevem totalmente todos os elementos da liderança e que inúmeras influências situacionais determinam quem será um líder bem sucedido e quem não será (Yukl, 1981).

As necessidades pessoais, as crenças, as atitudes e os valores assumem-se como os principais determinantes do comportamento. Assim, as pessoas comportam-se de acordo com os seus valores apesar das possíveis alterações nas inúmeras situações. Esta Escola Psicológica que se focaliza em factores da personalidade, defende que os empreendedores possuem valores e atitudes únicos perante a vida e o trabalho. Nesta linha de investigação, Lachman, (1980) sugere que as pessoas que possuem as mesmas características dos empreendedores revelam maior tendência para empreender do que os que não possuem estas características. Deste modo, podemos evidenciar na literatura referente a esta escola, três características da personalidade que caracterizam o empreendedor: (1) Valores pessoais como a honestidade, o sentimento de dever, a responsabilidade e o comportamento ético. (2) Propensão para o risco; (3) Necessidade

em atingir os objectivos. Relativamente à primeira característica, estudos referentes ao empreendedorismo indicam que muitos dos empreendedores demonstram comportamentos éticos e são socialmente responsáveis quando comparados com a generalidade da população. A habilidade do empreendedor encontra-se relacionada com a personalidade e o comportamento, que se desenvolvem ao longo do tempo, nomeadamente através das relações com os pais e com os professores durante a infância. Os valores pessoais são básicos para um empreendedor uma vez que influenciam a forma como este se comporta e serão expressados independentemente da situação em que o indivíduo se encontra.

Por sua vez, a segunda característica, referente à propensão para o risco, é considerada na literatura como a característica mais importante no processo empreendedor, envolvendo não apenas o sucesso financeiro como também as oportunidades na carreira, as relações familiares e o bem-estar psicológico (Liles, 1974; Sarachek, 1978). Importa referir que os empreendedores preferem assumir riscos de forma moderada em situações onde apresentam algum grau de controlo ou capacidade para gerar lucro. Assim, não escolhem situações que envolvam riscos extremos e elevados nem situações em que há certeza (McClelland, 1961, McClelland & Winter, 1969).

Por fim, a necessidade de atingir objectivos, de acordo com McClelland (1965), ao ser isolada de outras variáveis, pode ser um fraco preditor da tendência do indivíduo para iniciar um negócio (Hull, Bosley, & Udell, 1980).

A Escola Clássica do Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1934), relaciona-se essencialmente com a capacidade do empreendedor em inovar sem que seja necessário ser o proprietário da organização uma vez que se a principal função do empreendedor é a realização de novas formas de produção, então não é necessário o empreendedor ser o responsável hierárquico da organização. De acordo com Peterson (1985), a inovação, a criatividade e a descoberta assumem-se como os principais factores presentes no campo clássico do pensamento e pesquisa do empreendedorismo. Nesta perspectiva, o empreendedorismo refere-se ao processo de criação de uma oportunidade ou de um estilo de gestão que tem como objectivo a procura de oportunidades .

A Escola de Liderança do Empreendedorismo apresenta-se com o lado não técnico da Escola de Gestão, defendendo que um empreendedor assume-se como um líder que delega nos seus colaboradores para que as metas e os objectivos sejam atingidos. Esta escola sugere que os empreendedores devem ter a capacidade de

influenciar os outros de modo a que estes o acompanhem. Um empreendedor bem sucedido deverá igualmente saber lidar positivamente com as pessoas que o rodeiam, desempenhando um papel fundamental na motivação ao dirigir e orientar as mesmas.

A Escola de Gestão do Empreendedorismo sugere que os gestores desempenham inúmeras funções tais como planear, organizar, gerir orçamentos, coordenar e controlar (Gulick, 1937; Mooney & Reiley, 1931; Taylor, 1911; Urwick, 1933). Esta escola sugere que o empreendedor é uma pessoa que organiza e gere um negócio, assumindo o risco em nome do lucro. Alguma literatura associa o empreendedorismo a funções relacionadas com *start-ups*, estratégia, desenvolver o plano de negócio, e gerir o desenvolvimento e o crescimento do negócio e da empresa. De acordo com esta escola, o empreendedorismo corresponde a um conjunto de actividades aprendidas focalizadas nas funções centrais de gestão de uma empresa. No fundo, esta escola encontra-se direccionada para melhorar a capacidade de gestão do indivíduo, desenvolvendo a sua orientação racional e analítica. Segundo esta escola, o empreendedorismo pode ser aprendido sendo que o objectivo central passa por identificar as funções específicas envolvidas e por treinar os potenciais empreendedores, como também os já existentes.

A Escola do Intraempreendedorismo desenvolveu-se como resposta à falta de inovação e competitividade dentro das organizações. Os intraempreendedores, ao possuírem liberdade de acção, estão disponíveis para agir como intraempreendedores e implementar as suas ideias sem que eles próprios se tornem donos das organizações. Estar atento às oportunidades é uma dimensão da actividade intraempreendedora, sendo que este comportamento estratégico fornece os meios para a expansão das actividades da organização e para a descoberta de novas oportunidades (Ellis & Taylor, 1987). Esta realidade permite às organizações existentes que se desenvolvam e que diversifiquem as suas actividades noutras áreas (Burgelman, 1983). O intraempreendedorismo envolve o desenvolvimento de unidades independentes designadas para criar e expandir serviços inovadores, tecnologias ou novos métodos dentro das organizações (Neilsen, Peters & Hisrich, 1985). Esta Escola defende que a inovação pode ser atingida em organizações já existentes através do encorajamento das pessoas em trabalhar como empreendedores em unidades semi-autónomas. Contudo, existem indicações de que as organizações de grande dimensão não têm sido bem sucedidas na criação de empreendedores e de um clima empreendedor. Assim, muitos gestores envolvidos em actividades empreendedoras abandonam frequentemente a organização, muitas vezes com grande frustração para iniciarem a sua própria actividade empreendedora (Knight, 1988). Desta forma, os indivíduos devem trabalhar em equipa muito mais do que os empreendedores,

sendo que o intraempreendedorismo apresenta-se como um modelo de equipa segundo o qual os seus membros devem trabalhar em conjunto na resolução de problemas e na criação de oportunidades.

A construção de uma equipa equilibrada requer a habilidade de usar as pessoas de forma eficiente em grupo, em que as diferentes tarefas são distribuídas pelas competências dos vários membros (Eckert, Rayan & Robert, 1987). As actividades intraempreendedoras podem focalizar-se na direcção estratégica, na duplicação organizacional, ou seja, apostar no desenvolvimento de produtos e serviços dentro da própria organização e no desenvolvimento de produto e eficiência operacional. O intraempreendedorismo estratégico pode igualmente implicar o envolvimento de profissionais e gestores com experiência que possuam um conhecimento das condições do mercado. O objectivo é o desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços acrescentando-os aos existentes já explorados pela organização.

Tendo em conta cada uma destas escolas e a linha de investigação que assumiram, importa referir que cada uma delas teve a sua influência incontornável no empreendedorismo e que não se deve encarar uma escola como mais válida do que outra no que ao estudo do empreendedorismo diz respeito. Sendo transversal a qualquer uma das escolas a ideia de que o empreendedorismo consiste num fenómeno que pressupõe a criação de algo novo, fará sentido debater as diferentes responsabilidades e tarefas dos empreendedores, contudo sem deslegitimar nenhuma das escolas.

Quadro 1 – Escolas do Empreendedorismo

<b>Modelo Empreendedor</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Pressuposto</b>	<b>Comportamentos e Capacidades</b>
<b>Escola <i>Great Person</i></b>	O empreendedor possui habilidades intuitivas – um sexto sentido – e características inatas.	Sem esta intuição inata, o indivíduo seria como o resto dos mortais em “falta o que é preciso”	Intuição, vigor, energia, persistência e auto-estima
<b>Escola das Características Psicológicas</b>	Empreendedores possuem valores, atitudes e necessidades únicas que os guiam.	As pessoas comportam-se de acordo com os seus valores; o comportamento resulta das tentativas de satisfazer necessidades.	Valores pessoais, propensão para o risco, orientação para objectivos.
<b>Escola de Gestão</b>	Empreendedores são os organizadores de uma actividade económica; são indivíduos que	Empreendedores podem ser desenvolvidos ou treinados nas	Planeamento de produção, organização, capitalização e

	organizam, gerem e assumem o risco.	funções técnicas de gestão.	orçamento
<b>Escola de Liderança</b>	Empreendedores são líderes; possuem a habilidade para adaptar o seu estilo às necessidades das restantes pessoas	Um empreendedor não pode atingir os seus objectivos sozinho, depende dos outros	Motivação, dirigir e liderar
<b>Escola do Intraempreendedorismo</b>	As capacidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas; o intraempreendedorismo consiste no desenvolvimento de unidades independentes criar, desenvolver e expandir serviços.	As organizações precisam de se adaptar para sobreviverem, a actividade empreendedora conduz à construção organizacional e à transformação dos empreendedores em gestores.	Estado de alerta a oportunidades e maximização de decisões

*In Cunningham e Joe-Lischeron (1991)*

### ***Intraempreendedorismo***

Para pessoas que de facto iniciam os seus próprios negócios trata-se de uma experiência repleta de entusiasmo, ansiedade e trabalho árduo. No entanto, grande parte dos negócios e das organizações que são formadas fracassam nos seus primeiros cinco anos de existência (Hisrich, 1990).

Devido, em parte, aos riscos elevados e custos envolvidos, uma outra forma de empreendedorismo emergiu sob a definição de intraempreendedorismo (Pinchot, 1985). Trata-se de uma forma híbrida de empreendedorismo, a qual permite que haja empreendedorismo dentro das organizações. Os intraempreendedores, tal como os empreendedores, vislumbram oportunidades de negócio dentro de um negócio já existente, desenvolvendo ideias de forma sólida e funcional com o intuito de maximizar a produtividade e gerar lucro.

Recentemente, a comunidade científica despertou para a temática do empreendedorismo dentro das organizações que designou por intrapreneendedorismo ou empreendedorismo corporativo (Garvin & Levesque, 2006; Guth & Ginsberg, 1990). Segundo Palma (2008), o termo Capital Empreendedor (CE) define melhor a ideia de empreendedorismo dentro das organizações, revelando-se mais fácil a sua medição, melhoramento e desenvolvimento. Neste sentido, o Capital Empreendedor de uma organização consiste na sua capacidade para a identificação e exploração de uma nova

oportunidade de negócio sendo que esta nova oportunidade identificada pode constituir um negócio distinto da área de negócio em que a empresa actua, mas complementar, ou uma nova oportunidade no negócio onde a empresa já actua. O CE potencia a elaboração de estratégias inovadoras, a criação de negócios, bem como a possibilidade de inserção em mercados, tanto emergentes como já existentes, para uma maior sustentabilidade e crescimento das empresas (Morris & Kuratko, 2002).

Em termos operacionais, uma empresa com elevado capital empreendedor pode, desta forma, optar pela criação interna de um novo negócio exclusivamente focalizado na materialização de uma nova oportunidade detectada no mercado ou por renovar o seu funcionamento interno através da introdução de mecanismos sólidos de promoção do capital empreendedor (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Vários estudos (Antocic, 2007; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001) sugerem o impacto positivo do capital empreendedor nas organizações, podendo ser sistematizado da seguinte forma: (1) aumento da *performance* financeira no que se refere ao valor acrescentado de mercado e crescimento da empresa; (2) desenvolvimento de novos produtos e ou serviços direccionados para um novo nicho de mercado; (3) melhoria dos produtos e ou serviços já realizados pela empresa, mais orientados para as reais necessidades de um segmento já explorado; (4) aumento da vantagem tecnológica sobre a concorrência através do ajustamento contínuo da tecnologia; (5) valorização da imagem na empresa no mercado associando-a a uma imagem de mudança e inovação; (6) maior concretização dos objectivos e da estratégia definida; (7) reestruturação dos processos de trabalho, mediante as melhorias efectuadas; (8) reforço do espírito de equipa entre os colaboradores e da entidade organizacional.

O Capital Empreendedor (CE) apresenta igualmente vantagens para os colaboradores. Estas vantagens relacionam-se com o desenvolvimento de competências profissionais e individuais, podendo ser resumidas pelo aumento de: (1) criatividade relativamente à capacidade para criar novas respostas a partir de recursos conhecidos; (2) orientação para a concretização de projectos novos e desafiantes que permitam aos colaboradores a expressão de capacidades que até então não tinham dado a conhecer, com mais valias para a empresa; (3) proactividade com o intuito de procurar nova informação tanto para a resolução de problemas como para a identificação de novas possibilidades; (4) capacidade para aprender continuamente, para desenvolver e combinar novos conhecimentos; (5) responsabilização pelo trabalho executado e apresentação de resultados; (6) dedicação ao trabalho, aos objectivos e às causas da

empresa; (7) resiliência mesmo face ao aparecimento de dificuldades inerentes à concretização dos projectos (Palma, Cunha & Lopes, 2007).

Ao descodifarmos o conceito de CE, encontramos 4 elementos essenciais a ele associados: Criação de Negócios, Inovação, Renovação e Proactividade.

A Criação de Novos Negócios assume-se como o elemento mais importante do CE, pois encontra-se direccionado, quer para a redefinição dos produtos, quer para serviços da empresa, como para o desenvolvimento de novos mercados (Zahra, 1991). Trata-se de um elemento que se baseia na pesquisa e entrada em novos negócios tendo como objectivo último a atribuição de benefícios quantificáveis à organização (Antoncic & Hisrich, 2001; Stopford & Baden-Fuller, 1994), abrangendo todos os níveis de autonomia de negócios, desde a formação de novos departamentos a novas empresas autónomas ou semi-autónomas.

Por sua vez, a Inovação constitui-se como outra componente do CE, que consiste na procura de soluções novas e criativas para uma melhor resolução dos problemas e necessidades da empresa, resultando na criação e desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, métodos, procedimentos e tecnologias (Antoncic & Hisrich, 2001).

Para Pinchot (1985), os intraempreendedores são responsáveis pela criação de todo o tipo de inovação dentro da organização. Deste modo, a inovação e o intraempreendedorismo são similares, segundo Pinchot (1985), uma vez que ambos envolvem processos nos quais os recursos são combinados de forma a criar algo novo e com a intenção de gerar lucro. As suas diferenças revelam-se em termos do nível da análise, ou seja, enquanto que o intraempreendedorismo representa um esforço organizacional para organizar e gerir uma determinada área criada internamente pela organização, a inovação, por oposição, é geralmente mais específica visto que se refere à optimização do produto e do processo e não implica a criação de um novo negócio, ou seja, consiste em melhorar e maximizar o produto ou serviço já existente.

A inovação envolve a utilização de conhecimento novo ou já existente de forma a transformar processos organizacionais ou criar produtos e serviços comercial viáveis (Damampour, 1991; Utterback & Abernathy, 1975). As fontes do novo conhecimento podem incluir a mais recente tecnologia, resultados de experiências, *insights* criativos, informação competitiva e, ainda, a combinação original de conhecimentos já existentes como a aplicação de tecnologias criadas em novos domínios. No fundo, a inovação envolve uma mudança para algo novo.

Por seu turno, a Renovação, pode ser definida como a inovação orientada para o conceito e estratégias de negócio, conduzindo a uma reorganização associada a uma

melhor adaptação aos novos produtos e mercados (Zahra, 1991). Trata-se de um processo de mudança organizacional auto sustentável, visto que a inovação proporciona estratégias mais adaptadas ao mercado que desta forma se assumem como o sustento do desenvolvimento de novos produtos e negócios (Antoncic & Hisrich, 2001).

Por fim, a Proactividade consiste no elemento empreendedor que tem como característica a procura da liderança do mercado em detrimento de seguir a concorrência, (Stopford & Baden-Fuller, 1994), com a preocupando-se em antecipar e agir perante uma oportunidade empreendedora reconhecida nas áreas de negócio mais preponderantes (Covin & Slevin, 1986). Esta dimensão está em consonância com uma estratégia assertiva (Lumpkin & Dess, 1996), que acarreta um elevado nível de aceitação dos riscos relativos às novas experiências.

Em suma, as quatro dimensões são distintas em termos das suas actividades e orientação. De uma forma geral, para a dimensão correspondente à Criação de Novos Negócios a ênfase está na perseguição e na inserção em novos negócios dentro da organização e que estão relacionados com os actuais produtos e mercados da organização. A dimensão centrada na Inovação concentra-se na criação de novos produtos, serviços e tecnologias. A Renovação centra-se na reformulação estratégica, na reorganização e na mudança organizacional. Por sua vez a Proactividade reflecte a orientação da gestão de topo em alcançar competitividade incluindo também iniciativa e propensão ao risco. Desta forma, de acordo com Lumpkin e Dess (1996) as dimensões do intraempreendedorismo podem variar e diferenciar-se umas das outras.

### ***Intraempreendedorismo: Antecedentes e Consequentes***

Na literatura referente ao intraempreendedorismo podemos encontrar dois grandes tipos de antecedentes: um diz respeito à organização, ou seja, ao ambiente intra-organizacional, enquanto o outro corresponde ao ambiente externo da organização. Por outro lado, a performance organizacional assume-se como um importante consequente do intraempreendedorismo.

### ***Organização***

Pesquisas anteriores têm encarado o ambiente dentro da organização como o factor que define o intraempreendedorismo sendo que a organização já existente constitui uma oportunidade para o empreendedorismo (Burgelman 1983).

O primeiro conjunto de antecedentes que influencia o intraempreendedorismo é as características organizacionais (abertura à comunicação, controlo de mecanismos, controlo/acompanhamento do ambiente e suporte organizacional).

Primeiramente, a abertura à comunicação enquanto partilha de informação assume-se como um elemento crítico para a inovação (Kanter, 1984; Pinchot 1985). A comunicação em termos da sua qualidade e quantidade é importante para o sucesso do início do processo intraempreendedor e para a sua implementação nas organizações.

Seguidamente, MacMillan et al. (1986) e Zahra (1991), chamaram a atenção para o efeito inibidor do uso excessivo dos controlos formais. Contudo, Kuratko et al. (1993), sugeriu a importância do controlo e avaliação do intraempreendedorismo. Kanter (1989) considera os controlos formais essenciais para a selecção de projectos do intraempreendedorismo. Assim, os controlos formais são usados para monitorar as actividades e o processo intraempreendedor.

Por outro lado, Khandwalla's (1977) sugere a importância do controlo/acompanhamento do ambiente organizacional para as actividades intraempreendedoras da empresa, especialmente para a inovação e para a criação de novos negócios.

Finalmente, o suporte organizacional pode ser muito benéfico para o processo intraempreendedor. O suporte da gestão de topo e das chefias, o comprometimento e o estilo da própria gestão são importantes impulsionadores do intraempreendedorismo. O suporte organizacional em termos do treino proporcionado aos indivíduos e na confiança neles depositada para a detecção de novas oportunidades (Stevenson & Jarillo, 1990) encontra-se forte e positivamente relacionada com o comportamento empreendedor de uma organização. Da mesma forma, características associadas a este suporte como o apoio da gestão, discrição no trabalho, recompensas, disponibilidade de tempo são encaradas como elementos organizacionais cruciais e com grande impacto no intraempreendedorismo.

Relativamente aos valores organizacionais, vistos como condutores e orientadores do intramepreendedorismo, Guth e Ginsberg (1990) defendem que “o comportamento empreendedor nas organizações encontra-se dependente das características, valores/crenças e visões dos seus líderes estratégicos” (p. 8). Do mesmo modo, Zahra (1991) encontrou uma relação entre intraempreendedorismo e valores organizacionais centrados nos indivíduos e valores valores organizacionais centrados na competição. Assim, o empreendedorismo dentro de uma organização já existente está dependente da atitude dos indivíduos que a compõem (Stevenson & Jarillo, 1990).

## *Ambiente*

Como segundo antecedente do intraempreendedorismo, o ambiente externo tem sido tratado como determinante para a actividade empreendedora tanto ao nível individual como ao nível organizacional (Covin & Slevin 1991). Certas características ambientais como o dinamismo, as oportunidades tecnológicas, o crescimento industrial bem como a procura de novos produtos (Zahra, 1991) são vistas como favoráveis ao intraempreendedorismo, enquanto que características como a mudança ou a rivalidade competitiva são vistas como desfavoráveis e hóstis.

O ambiente favorável pode ser entendido como um conceito multidimensional visto incluir características com diferentes significados. As duas primeiras características que conduzem ao intraempreendedorismo são o dinamismo e as oportunidades tecnológicas. O Dinamismo refere-se ao conhecimento que se tem da instabilidade e das mudanças contínuas que ocorrem no mercado da organização. O aumento do dinamismo é importante para o intraempreendedorismo, pois tende a criar oportunidades precisamente no mercado em que a empresa actua sendo que mudanças e alterações ambientais na estrutura competitiva da indústria, bem como as tecnologias subjacentes, influenciam o intraempreendedorismo (Guth & Ginsberg, 1990).

As outras características ambientais favoráveis correspondem ao crescimento industrial e à procura de novos produtos. Segundo Zahra (1991), o declínio de uma indústria faz com que as companhias aumentem a renovação das suas actividades. Por outro lado, o crescimento dos mercados oferece oportunidades que conduzem a um aumento das actividades intrapreneendedoras onde a procura de novos produtos também constitui um importante elemento encorajador do intraempreendedorismo.

No que concerne ao ambiente ou hóstil, as características ditas desfavoráveis podem estimular as actividades intraempreendedoras. Isto porque a hostilidade, relacionada com a postura empreendedora das pequenas empresas bem sucedidas (Covin & Slevin 1986), tende a criar ameaças à organização, o que estimula e impulsiona a busca do intraempreendedorismo. Neste sentido, duas condições ambientais hostis podem afectar o intraempreendedorismo- a desfavorabilidade da mudança e a rivalidade competitiva. A desfavorabilidade da mudança refere-se ao facto de o ambiente ser entendido como desfavorável para os objectivos e para a missão da organização, enquanto que a rivalidade competitiva se refere à intensidade da

competição (Zahra, 1991). Ora, o que se concluiu na literatura é o facto de ambas as condições estimularem o intraempreendedorismo.

### ***Perfil dos Empreendedores e dos Intraempreendedores***

Como é expectável, empreendedores e intraempreendedores são similares em vários aspectos. Assim, os intraempreendedores possuem o mesmo espírito empreendedor dos empreendedores, o qual tem gerado grande interesse por parte das organizações, que cada vez mais recorrem a psicólogos capazes de lidar com empreendedorismo e com o intraempreendedorismo.

Trata-se de líderes com impacto nas suas culturas, particularmente as que com eles partilham a visão de criar algo com valor e potencial. Tanto os empreendedores como os intraempreendedores demonstram iniciativa para formar novos negócios independentemente de recessões e incertezas económicas, inflacções, falta de infraestruturas ou medo de falhar (Hisrich, 1986, 1990). Segundo Shane e Venkataraman (2000), é importante referir que o empreendedorismo surge como resultado de um processo dinâmico e complexo entre a pessoa com o perfil empreendedor, capaz de identificar necessidades e novas oportunidades de negócio, a organização empreendedora e o ambiente envolvente onde esta se insere.

Genericamente, a Psicologia procura salientar os traços de personalidade que distinguem um indivíduo com perfil empreendedor de um outro não-empreendedor (Begley & Boyd, 1987; Green, David & Dent, 1996). Através do desenvolvimento da psicologia cognitiva, tem-se assistido a uma orientação dos estudos para as variáveis cognitivas que conduzem os empreendedores a identificar uma determinada oportunidade de negócio e a explorá-la eficazmente (Mitchell et al., 2000). No entanto, uma nuance muito interessante prende-se com o facto da psicologia procurar diferenciar também empreendedores bem sucedidos daqueles que não obtiveram êxito ou o sucesso desejado. Por outras palavras, interessa naturalmente diferenciar indivíduos com perfil empreendedor de indivíduos que não têm esse perfil, como interessa igualmente diferenciar, dentro dos que têm esse perfil, diferenças que ditam o sucesso de uns e o insucesso de outros.

A par das características necessárias que uma organização deve possuir para que possa estar envolvida num espírito intraempreendedor, as características individuais são igualmente importantes para que se consiga ser um intrapreneendedor bem sucedido. Ser visionário e flexível, encorajar o trabalho de equipa, criar opções de gestão, apoiar a discussão e partilha de ideias, compreender o ambiente em redor, persistência assim

como construir um rol de apoiantes assumem-se como algumas dessas características imperativas (Hisrich, 1990).

Como foi referido, para se ser intraempreendedor é necessário ser-se visionário. Aliado a este aspecto, o indivíduo que pretende iniciar uma nova actividade intraempreendedora deve ser também um líder e um sonhador. No fundo, o líder intraempreendedor deve ter um sonho e trabalhar a fim de suplantar todos os obstáculos e inércia para que possa atingir esse sonho e transmiti-lo aos outros (Hisrich, 1990).

Outra característica remete-nos para a necessidade de o intraempreendedor ser flexível e experiente (DeSarbo, MacMillan, & Day, 1987). O intraempreendedor, enquanto ser irreverente por natureza, ao desafiar as crenças e as orientações da organização, vislumbra uma oportunidade para criar algo novo. Da mesma forma, o intraempreendedor deve incentivar e fomentar o trabalho em equipa e o espírito de grupo através de uma aborgadem multidisciplinar em que é feito um cruzamento entre os diferentes departamentos para a formação de uma nova actividade ou produto. Outro papel do intraempreendedor é o de promover e encorajar a discussão aberta. Deve existir nos indivíduos, a liberdade para discordar e debater ideias até se encontrar a melhor solução. Ora, o grau de abertura da equipa é dependente do grau de abertura do intraempreendedor. Neste sentido, o intrapreneendedor deve ser um bom gestor de conflitos.

Por fim, a persistência deve fazer parte do quotidiano do intraempreendedor. Ao longo de todo um processo de criação, é frequente e natural surgirem obstáculos inesperados, dificuldades e algum sentimento de frustração perante certas situações. Deste modo, apenas com persistência se podem ultrapassar essas adversidades para que novos negócios possam ser criados e desenvolvidos (Hisrich, 1990).

Neste contexto, para um estudo mais aprofundado do crescimento organizacional nas equipas empreendedoras e intraempreendedoras, é fundamental compreender o desempenho dos indivíduos e das organizações.

### **Desempenho Individual e Organizacional**

Segundo Nickols (1977), o desempenho consiste nos resultados do comportamento sendo que este representa a actividade individual. Por sua vez, os resultados desse comportamento conceptualizam as formas através das quais o ambiente que rodeia o indivíduo é transformado como consequência do seu comportamento. Nesta perspectiva, a performance é sinónimo de realizações sendo que estas são valorizadas pela

organização, resultando da actividade dos seus indivíduos ou grupo. Por outro lado, Robinson, D.G. e Robinson, J.C. (1998), enfatizam frequentemente a essência comportamental da performance sublinhando as ligações entre aquilo que se pode designar como um nível de observação comportamental da performance e um nível de observação dos resultados desse comportamento-definido enquanto variável dependente ou nível último de validação do conceito de performance. Deste modo, não é possível abordar a performance sem a identificação dos resultados que constituem elementos de valor para os diversos stakeholders da organização, nomeadamente os Clientes, Colaboradores, Estado e a Sociedade na totalidade.

O termo desempenho conduz-nos a duas realidades distintas vocacionadas para os resultados e para a avaliação: o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional.

### ***Desempenho Individual***

O desempenho pode ser medido de várias formas diferentes de acordo com várias dimensões. A distinção entre critérios objectivos e subjectivos traduzem uma das dimensões mais comuns. Critérios objectivos como a produção e os índices de qualidade medem resultados e não comportamentos. Em contraste, os *ratings* subjectivos de desempenho consistem numa análise sistemática baseada no comportamento (Hoffman, Nathan, & Holden, 1991). O desempenho pode ser medido através da qualidade dos *outputs* (resultados), conhecimento da função, liderança, inovação, orientação para objectivos ou trabalho de equipa (Belanger, 1999). Assim, cada categoria funcional deve ter a sua própria metodologia e critério relativamente ao desempenho individual, de acordo com os objectivos organizacionais.

De acordo com Atkinson (1998), cada indivíduo deve ser avaliado por um conjunto de medidas suficientemente abrangente para capturar os elementos principais da função ou cargo do sujeito e, simultaneamente, suficientemente pequeno para ser gerido. Neste sentido, segundo Janssen (2001), o desempenho individual pode ser classificado em duas dimensões: (1) desempenho individual padrão que se refere ao cumprimento, por parte do indivíduo, do seu papel na organização e das expectativas criadas pela mesma; (2) desempenho individual inovador, o qual se refere ao comportamento inovador do sujeito na função que desempenha.

Inúmeros estudos teóricos e empíricos postulam que o desempenho individual comporta duas dimensões: o Desempenho de Papel e o Desempenho Extra-Papel (Borman & Motowidlo, 1993, Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995).

No que concerne ao Desempenho Papel ou desempenho de tarefa, engloba comportamentos, directa e indirectamente, relacionados com a missão da organização, sendo que os comportamentos são identificados no descritivo funcional e como tal, específicos da função (Borman & Motowidlo, 1993; Van Dyne et al., 1995). Desta forma, o desempenho na tarefa pode ser definido como a eficácia com que os responsáveis pelos cargos executam as actividades que contribuem para o núcleo técnico, quer de forma directa através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, como indirectamente proporcionando-lhes os materiais ou serviços necessários (Borman & Motowidlo, 1993).

Neste contexto, os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional através de formas que vão além das actividades estipuladas para os seus cargos, podendo ajudar ou prejudicar na obtenção dos objectivos organizacionais exercendo funções mais secundárias, embora relevantes no sentido em que permitem modelar o contexto organizacional (Rego, 2001).

Relativamente ao desempenho extra-papel, trata-se de um tipo de desempenho individual que envolve comportamentos que servem de suporte à organização mas que não se encontram na descrição da função (Organ, 1988). De acordo com Van Dyne et al., (1995) o comportamento extra-papel corresponde a um comportamento discricionário que ultrapassa as expectativas de papel existentes e que tem como objectivo servir de elemento benéfico para a organização. Neste sentido, segundo os mesmos autores, para que seja considerado extra-papel, o comportamento deve ser voluntário, o acto deve ser positivo, segundo uma óptica organizacional, não podendo ser penalizador da eficácia da organização e o comportamento deve ter um carácter altruísta, ou seja, o indivíduo deve actuar para benefício da organização ou de uma causa, e não para servir necessidades pessoais do sujeito.

### ***Desempenho Organizacional***

Sendo que o conceito desempenho pressupõe constructos como eficiência, eficácia, produtividade ou competitividade, a avaliação do desempenho organizacional e dos resultados é sempre uma condição fundamental para a renovação e inovação organizacionais.

Para Ketchum e Trist (1992) defendem que a problemática do desempenho organizacional depende da organização do trabalho bem como do grau de correspondência entre as características dos sujeitos as características das actividades desempenhadas. O princípio pelo qual a organização se guia consiste em modificar os comportamentos de forma a que os colaboradores, de forma gradual, sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas relativamente às funções executadas, à organização que os emprega a eles próprios. Várias têm sido as medidas de desempenho organizaonal adoptadas. Estas medidas podem consistir em medidas objectivas ou em medidas subjectivas. Enquanto que as medidas objectivas se referem à facturação da organização, lucro ou ao número de funcionários, as medidas subjectivas, por outro lado, são conseguidas através da opinião e percepção do sujeito empregado na organização. Segundo Venkataraman e Ramanujan (1987), ao estudarem estas duas metodologias, sugeriram que os tipos de medida não só se correlacionam como também podem ser utilizados consoante a conveniência do investigador. Importa referir, neste contexto, autores como Rauch, Wiklund, Frese e Lumpkin (2004) indicaram que não existem diferenças significativas entre a orientação empreendedora no desempenho objectivo relativamente ao seu efeito no desempenho percebido. Quando se aborda o conceito de desempenho organizacional, contemplamos o conceito de produtividade, o qual encontra-se dividido em dois componentes: Eficiência e Eficácia.

A eficiência descreve a capacidade de uma organização em usar recursos e produzir serviços, isto é, a relação entre a actual combinação de inputs utilizados para produzir um determinado número de outputs. A eficiência refere-se aos processos. A eficácia, por sua vez, diz respeito ao grau em que uma organização atinge os objectivos gerais programados, ou seja, refere-se aos resultados, englobando um número diferente de aspectos relacionados com os objectivos do programa da organização: (1) Apropriação, que consiste em fazer corresponder o serviço às necessidades dos clientes; (2) Acessibilidade, que corresponde à capacidade financeira e à acessibilidade física; (3) Qualidade, refere-se ao processo de melhorar recursos, produtos e serviços, estipulando padrões qualitativos (Worthington & Dollery, 1999).

Quando se aborda o desempenho nas organizações, torna-se imprescindível a investigação das capacidades psicológicas positivas que definem um estado de desenvolvimento psicológico, isto é, do Capital Psicológico Positivo (PsyCap) (Luthans & Youssef, 2004).

## **Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*)**

A Psicologia Positiva emerge como uma área de estudo científico própria e multifacetada que, ao ir além de uma abordagem baseada nos problemas e na patologia, centra-se teórica e empiricamente na construção das melhores qualidades da vida, tanto no âmbito subjectivo, como no individual e grupal. Encontra-se patente a centração nas experiências positivas, nas características positivas individuais e nas instituições positivas, isto é, organizações baseadas no potencial e no sucesso humano (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). Neste contexto, têm surgido inúmeras perspectivas e modelos teóricos que realçam a importância da focalização nas características positivas para o meio organizacional.

Segundo Luthans e Youssef (2004) “chegou o tempo da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se transformar.” (p.157). Deste modo, o foco na doença e na patologia por parte da psicologia originou a construção de uma ciência psicológica que remete para segundo plano as características positivas do indivíduo (Diener & Lucas, 2000).

Paralelamente, de acordo com Fredrickson & Losada (2005), o acto de sublinhar o bom e a sua potenciação permitem um grau de florescimento dos sistemas que os permite distinguir dos que se encontram em apatia ou desânimo. Assim, torna-se fulcral referir que da mesma forma que uma organização pode enveredar pelo desenvolvimento de uma espiral de enfraquecimento progressivo, também pode, através da natureza auto-reforçadora das relações positivas e das emoções, constituir espirais de virtuosidade que contribuam para a expansão dos repertórios dos comportamentos positivos (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, 2003).

O comportamento organizacional positivo (COP), iniciado por Fred Luthans (2002) surge da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional e baseia-se no estudo das inúmeras capacidades psicológicas que influenciam o desempenho organizacional.

Os apoiantes do COP pretendem centrar a sua atenção apenas nas capacidades que influenciam o desempenho e, assim, legitimá-lo como uma área de estudo organizacional que se relaciona com uma gestão mais eficaz das pessoas nas organizações (Palma, Cunha & Lopes, 2007).

O COP baseia-se tanto no estudo como na aplicação das capacidades e forças psicológicas positivas, sendo que estas podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para aumentar o desempenho dos trabalhadores (Luthans, 2002). Desta forma, o

COP procura debruçar-se, além da investigação, numa componente mais interventiva que tem como objectivos o desenvolvimento dos recursos humanos e a gestão do desempenho nas organizações (Palma et al., 2007).

Decorrente do COP, surge o conceito de Capital Psicológico Positivo (PsyCap) (Luthans & Youself, 2004) que se baseia no conjunto de capacidades psicológicas estudadas que definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza pelos seguintes aspectos: apresentação de níveis elevados de confiança para despender o esforço necessário para obter sucesso em tarefas desafiantes; realização de atribuições positivas relacionadas com os acontecimentos presentes e futuros; perseverança relativamente aos objectivos definidos e a capacidade de recuperação de adversidades que podem surgir. Neste sentido, as capacidades psicológicas positivas que compreendem o capital psicológico positivo são o optimismo, a esperança a auto-eficácia, e a resiliência.

O optimismo como uma das constituintes do capital psicológico encontra-se relacionado com uma perspectiva positiva dos eventos incluindo emoções positivas e motivação bem como o impedimento para serem realistas (Luthans, 2002). Tendo em conta Seligman (1998), pessoas consideradas optimistas são aquelas que realizam atribuições internas, estáveis e globais, relativamente a eventos positivos (e.g., cumprimento de tarefas) e aquelas que atribuem razões externas instáveis e específicas para os eventos negativos (e.g., falha no incumprimento de um prazo). Contudo, o optimismo não deve necessariamente relegar para segundo plano uma avaliação realista, i.e., o optimismo realista inclui uma avaliação acertada do que uma pessoa é capaz de concretizar ou não numa situação particular, permitindo o aumento da auto-eficácia e até da esperança.

Para Snyder (1994), a esperança é um estado motivacional positivo que se baseia numa energia direccionada para a tarefa e em caminhos traçados para atingir objectivos. Neste sentido, como constructo psicológico, a esperança consiste em três conceitos: agência, caminho e objectivos. Deste modo, a esperança envolve não só a energia motivacional para atingir determinado objectivo como também os inúmeros caminhos que incluem, não só a identificação de objectivos mas também formas alternativas de os atingir.

Neste contexto, existe a necessidade de planos de contingência que prevêm possíveis obstáculos à concretização dos objectivos e identificam de forma pro-activa uma multiplicidade de caminhos para atingir o objectivo pretendido. Segundo Snyder

(2000), o constructo esperança constitui a vontade para se ser bem-sucedido e a habilidade de identificar, clarificar e alcançar a melhor forma para o sucesso.

Recentemente, evidências empíricas indicam que a esperança pode estar relacionada com atitudes desejadas relativamente ao trabalho. Por exemplo, estudos recentes mostraram que os níveis de esperança revelados pelos trabalhadores de uma fábrica estavam relacionados com a sua satisfação profissional e com o compromisso para com a organização (Larson & Luthans, 2006).

No que se refere à auto-eficácia, este constructo pode ser definido como o acto de ter confiança no sentido de reunir esforços para atingir o sucesso perante tarefas desafiantes e complexas. Por outras palavras, a auto-eficácia pode definir-se como a convicção que uma pessoa possui relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os vários cursos de acção necessários para a realização de uma tarefa específica com êxito num dado contexto (Bandura, 1997). As convicções associadas à auto-eficácia determinam a forma como a pessoa se sente, pensa, se auto-motiva e comporta. Assim, tais crenças produzem diversos efeitos através de processos cognitivos, motivacionais, afectivos e processos selectivos (Bandura, 1994). Indivíduos com elevada confiança nas suas capacidades encaram e transformam dificuldades em desafios para serem ultrapassados e não em ameaças, como também enfrentam o fracasso. No entanto, face a um fracasso, rapidamente recuperam a confiança pois consideram que o fracasso resulta da insuficiência de esforço ou de falta de conhecimento. Os sujeitos que revelam esta força psicológica abordam as ameaças com a segurança de que podem controlar essas mesmas ameaças (Bandura, 1994).

Para uma melhor compreensão de todo o processo que envolve o desenvolvimento da auto-eficácia, é necessário referir fontes deste constructo. Neste sentido, torna-se fulcral referir o impacto das *mastery experiences* na formação das crenças e convicções que suportam a auto-eficácia.

De acordo com Stajkovic e Luthans (1998), a auto-eficácia é encarada em termos de auto-motivação para que o indivíduo se desafie perante dificuldades, tarefas e objectivos. Os autores sugerem, ainda, que a auto-eficácia pode ser desenvolvida e alimentada através de experiências específicas e relevantes.

No que diz respeito a outra das forças que constituem o capital psicológico positivo, a resiliência, é caracterizada pela forma positiva de lidar com os obstáculos, encarando-os pela adaptação e reacção perante condições adversas. No que se refere ao contexto de trabalho, a resiliência constitui-se como a capacidade psicológica positiva de

reagir perante a adversidade, incerteza, fracasso, conflito ou até mudanças positivas como o progresso e a responsabilidade acrescida (Luthans, 2002).

Adicionalmente, estas forças correspondem aos critérios de cientificidade sendo o seu estudo baseado em conhecimentos teóricos e numa investigação empírica sólida. Ao respeitarem estes critérios, estes constructos podem ser avaliados através da utilização de medidas com boas qualidades métricas, especialmente no que se refere à validade, que assegura um elevado poder preditivo em relação ao desempenho. Da mesma forma, torna-se relevante lembrar que estas capacidades, ao constituírem estados de desenvolvimento e não traços relativamente inflexíveis e rígidos, são passíveis de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas, contribuindo para uma gestão mais eficaz.

No que se refere a estudos que demonstrem a importância e influência positiva que estas capacidades psicológicas têm no desempenho dos indivíduos nas organizações torna-se pertinente referir o estudo realizado por Seligman em 1998. Neste estudo, efectuado com vendedores verificou-se que os sujeitos mais optimistas eram aqueles cuja tendência para vender era significativamente mais elevada do que os que apresentavam níveis de optimismo mais reduzidos.

Na mesma linha de investigação, Peterson & Luthans (2002) conduziram um estudo em diferentes unidades de negócio de um mesmo grupo, onde verificaram que nas unidades onde os líderes mostravam índices elevados de esperança, o desempenho financeiro era significativamente superior sendo que os colaboradores sentiam uma maior satisfação com o trabalho. Neste sentido, os trabalhadores demonstravam menor intenção de saída por comparação com unidades geridas por líderes com níveis de esperança mais baixos.

Outro dos estudos que revela a contribuição benéfica do capital psicológico positivo nas organizações foi o estudo levado a cabo por Martinez, Ferreira, Sousa e Cunha em 2007. Os resultados deste estudo demonstram que os participantes que pertencem ao grupo com valores de esperança mais elevados são os que apresentam cotações mais elevadas na dimensão ‘trabalho completado’, facto este que sugere que a esperança se encontra positivamente relacionada com o desenvolvimento de estratégias para desempenhar e concluir as tarefas confinadas.

### ***Intraempreendedorismo e Desempenho Individual***

O desempenho individual surge como consequência do processo de intraempreendedorismo implantado nas organizações (Covin & Slevin 1991). O intraempreendedorismo é entendido como uma parte constituinte das organizações bem sucedidas e como um elemento que está relacionado com o crescimento e com os lucros financeiros das empresas (Covin & Slevin, 1986, Zahra 1991, 1993; Zahra & Covin, 1995). Alguns estudos sugerem que a relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual deve ser vista no contexto dos factores estratégicos e ambientais (Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1989; Dess et al., 1997). De acordo com estes estudos, a estratégia em torno do empreendedorismo encontra-se fortemente associado com o desempenho individual quando combinado com a estratégia e com os factores ambientais adequados. Neste sentido, é expectável que organizações que se envolvem em actividades intraempreendedoras, atinjam níveis mais elevados de lucro, desempenho e competitividade do que organizações que não adoptam a mesma estratégia intraempreendedora sendo que as quatro dimensões que constituem o intraempreendedorismo assumem-se como elementos chave para a maximização do desempenho individual.

### ***Intraempreendedorismo e Desempenho Organizacional***

Vários estudos indicam uma correlação positiva entre o perfil empreendedor/intraempreendedor e o desempenho organizacional. Neste sentido, segundo Rauch et al. (2004) características empreendedoras como a inovação, proactividade e agressividade competitiva encontram-se associadas ao desempenho organizacional. Por outro lado, o planeamento do negócio, de acordo com a literatura, pode ser identificado como um elemento fundamental no processo empreendedor. De acordo com Dutra e Previdelli (2003), tal como Greatti (2004), a falta de um plano de negócios pode estar associada à falência de várias organizações, pelo que planear e orientar o negócio seguindo uma estrutura sólida funciona como uma metodologia que potencializa o futuro do negócio.

Da mesma forma, relativamente a habilidades e capacidades sociais e psicológicas, Markman e Baron (2003) sugerem que a auto-eficácia, o reconhecimento de oportunidades, a perseverança e o capital humano encontram-se relacionadas com o sucesso dos empreendedores. No fundo, os autores indicam que o sucesso pode ser associado a praticamente todas as características empreendedoras e intraempreendedoras.

Assim, espera-se que o intraempreendedorismo tenha um impacto positivo na performance individual e organizacional em termos de comportamentos individuais dos trabalhadores e em termos de comparação da empresa face aos seus competidores.

*H1a): O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no desempenho individual.*

*H1b): O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no desempenho organizacional.*

### ***Intraempreendedorismo e PsyCap***

Para que os negócios sobrevivam e se desenvolvam, particularmente no que diz respeito ao crescimento sustentado, as organizações devem manter o espírito empreendedor conduzindo ao intraempreendedorismo. Neste contexto, as equipas intraempreendedoras revelam níveis elevados de auto-eficácia e de esperança, o que leva a equipa a aprender eficazmente determinados conhecimentos técnicos e ferramentas fulcrais aos empreendedores, a tomar iniciativa para controlar a informação útil para as organizações e para interiorizarem e adquirirem a essência do conhecimento técnico e especializado através da prática, combinando conhecimento, informação e sapiência. Estas equipas promovem igualmente o desenvolvimento ao nível do capital humano nas organizações e potenciam as capacidades tecnológicas da organização (Zao & Hou, 2009).

O capital psicológico positivo, baseado na psicologia positiva e no comportamento organizacional positivo, focaliza-se nas forças psicológicas abertas ao desenvolvimento que permitem aos indivíduos melhorarem a sua performance. De acordo com a perspectiva empreendedora, Stewart et al. (1988) referem que os empreendedores devem estar atentos em como a sua personalidade e predisposições estão em consonância com os objectivos das suas actividades de negócio. Contudo, em contraste com o comportamento organizacional positivo e as suas capacidades enquanto estados e não traços, sendo assim abertas ao desenvolvimento e à mudança, Stewart et al. (1988) defendem uma abordagem mais disposicional na medida em que as capacidades são vistas como traços relativamente fixos e, conseqüentemente, não abertos ao desenvolvimento, utilizando três temas clássicos na literatura do empreendedorismo, isto é, a motivação para a concretização dos objectivos, a propensão para o risco e a preferência pela inovação com o objectivo de examinar a tendência de

cada pessoa para se tornar empreendedor. Assim, o PsyCap torna-se fundamental para as equipas intraempreendedoras sendo um factor determinante para que estas atinjam o sucesso.

As equipas intraempreendedoras requerem uma forte adaptabilidade e resistência ao stress pelo que o seu objectivo passa por suportar as tarefas que preenchem os requisitos de forma eficiente, satisfazendo os *stakeholders*. Assim, de forma a aumentar a eficácia na execução de uma tarefas, é fulcral que cada membro da equipa funcione tenha consciência e suporte os objectivos individuais, contribuindo da melhor forma possível para o funcionamento da equipa. O PsyCap, ao constituir um estado de espírito individual positivo, proporciona aos membros da equipa um melhor conhecimento psicológico e consequentes transformações, ajudando-as a tomar a iniciativa de compreender e cumprir os objectivos da equipa e incentivá-los a dar o seu melhor na realização das tarefas. Ora, se os membros das equipas intraempreendedoras apresentam Capital psicológico positivo, então as expectativas individuais bem como os objectivos da equipa tornam mais fácil a obtenção de um consenso e a formação de um contrato psicológico positivo de forma a que os estados mentais possam ser ajustados mesmo que exista um desvio do objectivo inicial da equipa. Uma vez que o PsyCap consiste na sublimação e na integração de recursos e estados psicológicos positivos como a auto-eficácia e a esperança, e visto ter um grande potencial para se desenvolver, tanto as equipas intraempreendedoras como os seus membros devem tentar, de forma consciente, obter, manter e aumentar esse capital psicológico (Zao & Hou, 2009).

Ora, embora exista efectivamente uma relação entre as forças que compõem o PsyCap e as equipas intraempreendedoras, é necessário intervir junto dessas equipas a fim de promover e estimular as capacidades psicológicas dos membros e da equipa na sua globalidade. Desta forma, torna-se necessário criar um ambiente harmonioso dentro da equipa: Um ambiente favorável para equipa funciona como um terreno fértil para que se possa desenvolver o Capital Psicológico Positivo. Nestas circunstâncias, os membros das equipas tomam a iniciativa e investem no sentido de fazer com que os seus membros melhorem o seu PsyCap. Este ambiente de suporte que estimula a interacção desempenha um papel positivo no desenvolvimento do PsyCap nas equipas intraempreendedoras e, consequentemente, no intraempreendedorismo da organização (Zao & Hou, 2009).

Do mesmo modo, é necessário estabelecer uma cultura interactiva e efectiva dentro da equipa sendo que o encorajamento da comunicação e a interacção da informação são o mecanismo operacional básico das equipas intraempreendedoras pelo

que a cultura da equipa é caracterizada pela aprendizagem interactiva e pela partilha de informação.

Outra questão importante consiste em proporcionar diferentes estratégias para diferentes características individuais. Os membros das equipas intraempreendedoras apresentam diferentes dinâmicas e características pessoais distintas, ou seja, as expectativas e maturidade psicológica variam de pessoa para pessoa. Neste sentido, se diferentes estratégias de suporte e de desenvolvimento são disponibilizadas para diferentes trabalhadores com um objectivo definido, então os indivíduos sentirão a coesão da equipa, o que não só fará com que o valor individual de cada um sobressaia como também impulsionará o espírito intraempreendedor (Zao & Hou, 2009).

### ***Capital psicológico e Desempenho Individual e Organizacional***

Embora as quatro forças que constituem o Capital Psicológico tenham sido objecto de estudo individualmente, estudos recentes sugerem que a combinação das quatro dimensões dá origem a um constructo mais poderoso. Neste sentido, Luthans, Avolio, Walumbwa, and Li (2005) referem que, por exemplo, embora o optimismo tenha impacto na motivação e na performance dos trabalhadores, tal correlação não é tão forte como combinando o optimismo com a esperança, com a resiliência e/ou com a auto-eficácia.

Vários estudos têm suportado a correlação positiva entre o capital psicológico e a performance (Avey et al., 2010; Luthans et al., 2007; Walumbwa et al., 2009). Esta relação é explicada pela sugestão de que quando as quatro facetas da auto-eficácia, esperança, optimismo e resiliência se combinam para formar um nível individual de capital psicológico, estas accionam uma capacidade sinérgica que se considera crítica para o alcance/obtenção de objectivos, motivação, sucesso e performance (Stajkovic, 2006). Sendo que os indivíduos fortalecem a sua auto-eficácia através de várias formas como experiências relevantes, aprendizagem por observação, persuasão social ou julgamentos dos seus próprios estados psicológicos (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989), a aquisição de capacidades através da obtenção de objectivos passados reforça a auto-eficácia contribuindo para aspirações mais elevadas e para um aumento da performance (Herron & Sapienza, 1992). A formação da auto-eficácia é igualmente influenciada pela avaliação que o indivíduo faz da disponibilidade de recursos e restrições, pessoais e situacionais, e que podem afectar a performance no futuro (Ajzen 1987; Gist & Mitchell, 1992). No fundo, a auto-eficácia acaba por influenciar a

performance como a performance também influencia a auto-eficácia, ou seja, a performance funciona com o propósito de transmitir a ideia de que o esforço sustentado é, frequentemente, utilizado para se chegar ao sucesso. Assim, se o indivíduo desenvolve um sentimento de confiança nas suas capacidades por ter experienciado o sucesso e fruto do seu esforço, então as adversidades e obstáculos serão geridos mais eficazmente, o que resultará num aumento sucessivo da performance (Wood & Bandura, 1989).

Autores como Fredrickson (2001), na sua teoria referente ao potencial individual, sugerem que níveis elevados de positividade, contribuem para gerar e manter níveis elevados de motivação e performance individuais. Fredrickson defende esta abordagem baseado no pressuposto de que tais níveis elevados de positividade podem construir no indivíduo recursos intelectuais, sociais, psicológicos e até físicos para lidar com diversos desafios em contexto de trabalho, otimizando assim a sua performance.

Assim, tendo como linha de base pesquisas e revisão de literatura passada, indivíduos com elevado capital psicológico são expectáveis de se esforçarem mais e de revelarem maior perseverança baseado numa maior confiança (auto-eficácia), mais vontade e energia para gerar múltiplas soluções para problemas (esperança), maior probabilidade para ter expectativas positivas acerca dos resultados (optimismo), e numa resposta mais positiva face à adversidade e contrariedades (resiliência). Por outras palavras, índices elevados de capital psicológico devem facilitar uma força motivacional orientada para a obtenção de objectivos e resultados, o que deve conduzir à performance desejada.

Deste modo, espera-se que a auto-eficácia e a esperança, duas forças constituintes do *PsyCap*, optimizem a performance através do enaltecimento da motivação e da perseverança do indivíduo.

### ***Intraempreendedorismo/Capital Empreendedor (CE) e Desempenho Organizacional***

Quando as empresas com elevado CE exploram tanto as mudanças como as oportunidades no mercado de forma rápida e proactiva, desenvolvem reputações positivas, distanciando-se dos seus rivais, aumentam o seu desempenho, vantagem competitiva e crescimento sustentado (Bhardwaj et al., 2007). Assim, estes resultados são provenientes da inovação, proactividade, aceitação de riscos (Kuratko et al., 1990; Lumpkin & Dess, 1996). Ao utilizarem estratégias de negócio com o intuito de gerirem e desenvolverem os mesmos, estas empresas utilizam o seu CE de forma a atingirem

níveis mais elevados de desempenho financeiro e não-financeiro, através da intensificação do potencial dos seus negócios para atingir maior vantagem competitiva (Ireland et al., 2006). Outra das características destas empresas traduz-se pela renovação constante, pelo ajustamento ao mercado de forma a atingir eficazmente a criação de valor e, assim, melhorar a posição competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Naman & Slevin, 1993). Desta forma, de acordo com Antoncic (2006), o Capital Empreendedor conduz a melhores resultados organizacionais tanto em termos de crescimento como de lucros, colocando o CE como parte do sucesso das organizações uma vez que lhe proporciona valor acrescentado através da inovação. Como comprovativo desta relação foram desenvolvidos vários estudos qualitativos que associam o CE ao crescimento organizacional e aumento da produtividade (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001), comprovados nos seus efeitos a longo prazo através de estudos longitudinais (Zahara & Covin, 1995) e meta análises (Dess & Lumpkin, 2005). Segundo Antoncic (2006), a consistência dos resultados traduz a constatação que o crescimento e os lucros podem ser acelerados através da intensificação da inovação de produtos e serviços, através de uma orientação mais proactiva, focalização no negócio e diversificação de estratégias.

Relativamente à possível relação entre o CE e o desempenho individual, existem alguns autores que a confirmam, apesar da ausência de fundamentação empírica. Para Neck e colaboradores (1990), o empreendedorismo conduz a níveis elevados de resultados individuais ao desenvolver o potencial e a auto-confiança dos colaboradores de forma a atingirem os seus objectivos eficazmente. Esta constatação encontra-se relacionada com a pertinência do presente estudo, pois ao estudar a ligação entre o CE e o desempenho individual permite colmatar a lacuna existente na literatura referente à ligação entre estas duas variáveis. Baum et al. (2001), referem que características individuais como a proactividade intensificam a probabilidade do colaborador efectuar um trabalho eficaz através do processo empreendedor. Estas qualidades, ao afectarem a criação de negócios poderão igualmente guiar os esforços dos indivíduos nas organizações e influenciar a sua eficácia individual (Dutta & Crossan, 2005).

Este enquadramento remete-nos para as próximas hipóteses do presente estudo, onde a auto-eficácia e a esperança desempenham um papel moderador na relação entre o intrapreneendedorismo e o desempenho individual e organizacional.

*H2a: A auto-eficácia tem um efeito moderador no desempenho individual e organizacional*

*H2b: A esperança tem um efeito moderador no desempenho individual e organizacional*

## **Método**

### ***Delineamento do estudo***

O presente projecto de investigação é de carácter quantitativo, ou seja, encontra-se intensamente relacionado com os estudos experimentais e com o teste de hipóteses. Segundo Davis (1995), esta abordagem quando é utilizada, apresenta-se como uma perspectiva determinista e positivista, através da qual, o comportamento humano e as suas causas podem ser especificados de maneira concreta. A perspectiva procura elaborar as leis gerais que determinam o comportamento humano (Cassell & Symon, 1994) que normalmente privilegia o uso do questionário, sendo a única técnica utilizada. Tendo por base a tipologia de Campbell e Stanely (1996), este estudo é de âmbito correlacional tendo como intuito explorar as ligações existentes entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e organizacional, sendo moderadas pela alta qualidade das relações interpessoais. Ou seja, devido ao facto de ser um estudo correlacional não se pode utilizar o termo de variáveis dependentes e independentes verdadeiramente, mas foi assumido estes termos pela questão da facilidade.

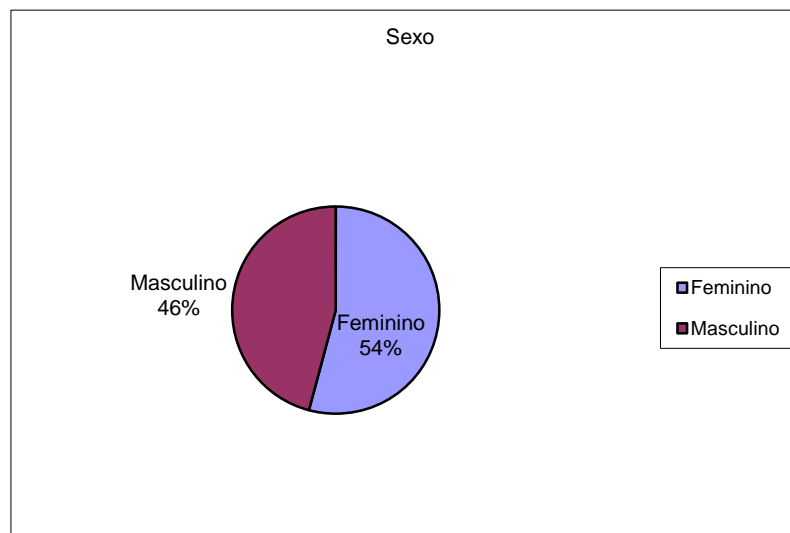
Outra característica presente é o facto de o investigador não realizar qualquer tipo de manipulação ao nível das variáveis, recolhendo os resultados das mesmas num só momento. Para finalizar, o facto deste projecto ser realizado em contexto natural remete-nos para um estudo de campo.

### ***Participantes***

Os participantes do presente estudo são 120 trabalhadores de uma estação de televisão privada, constituindo uma amostra não-aleatória por conveniência.

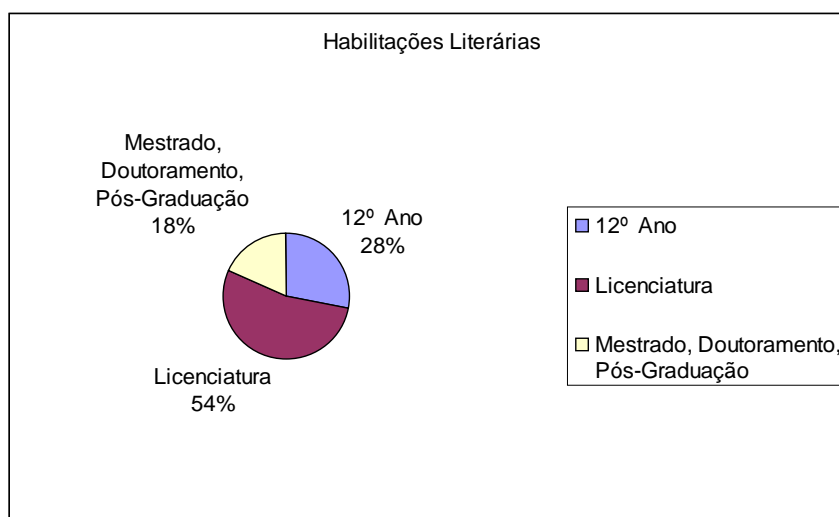
No que diz respeito ao género dos participantes, 65 (54%) participantes são do género feminino e 55 (46%) são do género masculino (Figura 1).

**Figura 1** – Distribuição dos participantes por género



Relativamente às habilitações literárias dos participantes, é possível constatar que 54% são licenciados, 18% apresentam habilitações superiores à licenciatura (Doutoramento, Mestrado ou Pós-graduação) e 28% possuem o 12º ano (Figura 2).

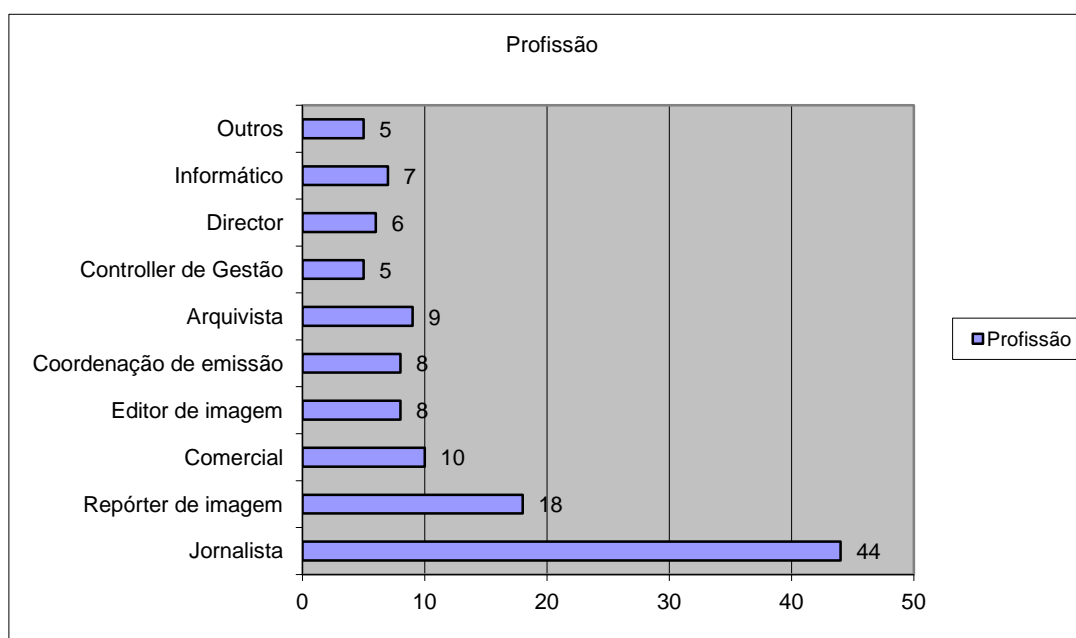
**Figura 2** – Distribuição dos participantes por Habilitações Literárias



Relativamente à profissão, os participantes apresentam uma variedade significativa: 44 participantes são jornalistas, representando a profissão mais observada,

18 são repórteres de imagem, 10 participantes são comerciais, 9 são arquivistas, sendo que os restantes participantes distribuem-se em profissões como informático, *controller* de gestão e editor de imagem (Figura 3).

**Figura 3** – Distribuição dos participantes por profissão



## ***Instrumentos***

### ***Capital Empreendedor/Intraempreendedorismo***

A escala utilizada inclui um total de 30 itens (Antoncic & Hisrich, 2001), sendo que a versão traduzida é apresentada em Anexo. A medida original foi validada em 192 empresas de dois países diferentes, com boa capacidade de generalização. Foram retirados os itens específicos culturais e mantidos os itens referentes à inovação tecnológica. Foram, também, adaptados os itens de forma a avaliar não só a inovação de produtos mas também de serviços. A escala inclui 4 dimensões: Criação de Novos Negócios ( $\alpha=0,83$ ), Inovação ( $\alpha=0,89$ ), Renovação ( $\alpha=0,92$ ) e Proactividade ( $\alpha=0,69$ ) sendo que estas dimensões uma convergência inter-dimensional e uma validade diferencial moderadamente boa (Antoncic & Hisrich, 2001).

Os itens referentes à dimensão Criação de Novos Negócios são os itens 3, 9, 15, 16 e 21. Relativamente à dimensão Inovação fazem parte os itens 1, 4, 7, 10, 13, 22, 24, 26, 28 e 30. A dimensão Renovação engloba os itens 2, 5, 8, 11, 14, 17, 19, 20, 23, 25, 27 e 29 e, por fim, a dimensão Proactividade inclui os itens 6, 12 e 18.

### ***Esperança***

Para medir a variável esperança, foi utilizada uma escala de Snyder et al., (1996) que avalia o pensamento orientado para os objectivos em qualquer momento ou situação (Lopez, 2000). Trata-se de uma escala que consiste num questionário auto-descritivo com um total de 6 itens e que foi construído para aceder ao estado de esperança nos adultos. A avaliação da escala de tipo *Likert* é efectuada num intervalo de 6 pontos “Definitivamente Falso”(1) e “Definitivamente Verdadeiro”(6) sendo que as cotações para a esperança total são feitas através do somatório dos itens. Snyder et al., (1996) testou a fiabilidade da escala em quatro *estudo* com uma amostra de 444 estudantes. Os autores encontraram um *alpha de Cronbach* de ,79 e ,95 para a Esperança total.

### ***Auto-eficácia***

O instrumento utilizado para medir a auto-eficácia dos participantes foi utilizado em programas de investigação, teses de mestrado e doutoramento, No entanto, não foi possível obter uma versão adaptada à população portuguesa publicada. O instrumento contém 10 afirmações descritivas, onde é pedido aos participantes que classifiquem o quanto se sentem confiantes, no momento, para desempenhar cada uma das dez tarefas apresentadas com valores de 1 “Nada Confiante” a 6 “Muito Confiante”.

### ***Desempenho individual***

Para a medição do desempenho individual foi utilizada a escala de Svyantek e colaboradores (2003) com 9 itens unidimensionais ( $\alpha = 0,73$ ) aos quais foram acrescentados mais 4 itens ( $\alpha = 0,93$ ), relativa à avaliação do desempenho intra -papel, referente aos comportamento que os colaboradores devem aprender e adpotar, visto serem componentes fundamentais para o seu trabalho e por se encontrarem presentes no descritivo de funções (Monteiro, Palma & Lopes, 2010). Trata-se de uma escala cuja avaliação efectua-se num intervalo de 7 pontos que vão desde “*Nunca*”(1) a “*Sempre*” (7).

## ***Desempenho Organizacional***

A escala referente à avaliação do Desempenho Organizacional foi retirada de Reisel e Colaboradores (2007) sendo constituída por 6 itens ( $\alpha=0,84$ ). Trata-se de uma medida relativa que avalia “o nível no qual a organização atinge melhores resultados no mercado que os seus concorrentes” (Homburg et al., 2002; p.46) sendo utilizada como referência à globalidade dos resultados como a cota de mercado, taxa de crescimento, introdução de novos produtos ou serviços, lucros, satisfação e retenção de clientes e atracção e angariação de novos clientes.

A presente escala é avaliada num intervalo de 7 pontos que vão desde “*Discordo Fortemente*” (1) a “*Concordo Fortemente*” (7).

## ***Procedimento***

Para a realização do presente estudo, procedeu-se à revisão da literatura e à elaboração de um termo de consentimento informado onde foi garantido o anonimato, a confidencialidade dos dados e a apropriabilidade do estudo. Foi igualmente transmitido aos participantes que a sua participação era voluntária, tendo sido sublinhada a liberdade de recusar/desistir sem qualquer penalização.

Numa segunda fase, estabeleceu-se contacto por *e-mail* com a direcção de recursos humanos da empresa estação televisiva SIC, expondo o projecto e o objectivo do estudo, com o intuito de perceber a disponibilidade da organização.

Seguidamente, após uma primeiro *feedback* por parte da organização, enviou-se por *e-mail* os instrumentos que faziam parte do protocolo de investigação juntamente com a carta de consentimento informado. Os instrumentos consistiam em questionários auto-descritivos, os quais foram entregues pessoalmente aos colaboradores da empresa num envelope, cada um com a carta de consentimento informado. Dentro do envelope encontrava-se, igualmente, uma breve explicação por escrito do objectivo do estudo apelando à colaboração dos sujeitos. Os questionários foram entregues a 120 colaboradores da empresa de vários cargos/profissões, hierarquias e departamentos ao longo de 3 dias e recolhidos cerca de uma semana mais tarde.

Após a recolha de dados, o tratamento estatístico dos mesmos foi efectuado através do programa SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (SPSS inc., Chicago, IL).

## **Resultados**

Como foi referido anteriormente, o presente objectivo do presente estudo de carácter correlacional é investigar o impacto do intraempreendedorismo no desempenho individual e no desempenho organizacional, moderado pela auto-eficácia e pela esperança. Para a realização do presente estudo, procedeu-se à elaboração de uma análise factorial exploratória, análise descritiva, correlações de *Pearson*, regressões lineares simples e múltiplas, modelos de moderação e de mediação.

### **Análise Factorial Exploratória**

#### ***Esperança***

Para avaliar a validade do instrumento utilizou-se a medida KMO com os critérios de classificação definidos em Maroco (2007). Sendo que o valor do KMO é de 0,827, considera-se boa a análise dos factores.

Relativamente à variância total explicada, é possível verificar que o item 1 explica mais de 50% da variância total dos dados.

Por sua vez, os estudos psicométricos revelam que o instrumento apresenta um nível muito adequado no que se refere à fidelidade sendo o *alpha cronbach* de 0,807.

No que diz respeito à sensibilidade, o instrumento apresenta valores de achatamento (Ku) de 0,227 e de assimetria (Sk) de -0,422, pelo que a sensibilidade é boa.

#### ***Auto-Eficácia***

Através da medida KMO, é possível verificar a boa validade do instrumento pois o seu valor é de 0,851.

No que concerne à variância total explicada, os dois factores obtidos explicam mais de 58% da variância total dos dados.

O *alpha de cronbach* apresenta um valor de 0,872, o que revela uma boa consistência interna do instrumento.

Os estudos psicométricos demonstram valores de achatamento (Ku) de 0,053 e de assimetria (Sk) de -0,506, considerando-se assim uma sensibilidade satisfatória.

### ***Desempenho Individual e Desempenho Organizacional***

É importante referir que este instrumento refere-se a duas dimensões do desempenho, isto é, o desempenho individual e o desempenho organizacional. O instrumento utilizado para avaliar o desempenho individual revelou uma validade 0,893, através da medida KMO. Três dos factores do instrumento utilizado, explicam mais de 70% da variância total.

Em relação à fidelidade, obteve-se um alpha de cronbach de 0,915, o que revela uma boa fiabilidade do instrumento.

Para a sensibilidade, o valor do achatamento (Ku) é de 0,098 e o da assimetria (Sk) de -0,517.

Por sua vez, o desempenho organizacional apresenta uma validade de 0,877, sendo que o factor obtido explica mais de 71% da variância total.

O alpha de cronbach apresenta um valor de 0,918, revelando uma fiabilidade muito satisfatória do instruento.

Por fim, no que se refere à sensibilidade o valor do achatamento (Ku) é de -0,390 e o valor da assimetria (Sk) é de -0,203, verificando-se uma boa sensibilidade.

## **Estatística Descritiva**

### ***Esperança***

Relativamente aos valores obtidos no instrumento da esperança, é possível verificar que estes apresentam uma média de 4,54 ( $M= 4,54$ ) e um desvio-padrão de 0,663 ( $SD= 0,663$ ).

### ***Auto-Eficácia***

É possível observar que o valor médio de auto-eficácia é de 4,36 ( $M= 4,36$ ) com um desvio-padrão de 0,764 ( $SD= 0,764$ ).

## ***Desempenho Individual e Desempenho Organizacional***

No que diz respeito ao desempenho individual podemos constatar uma média de 5,8 ( $M= 5,88$ ) e um desvio padrão de 0,648 ( $SD= 0,648$ ). Por sua vez, a análise descritiva do desempenho organizacional ilustra uma média de 4,46 ( $M=4,46$ ) com um desvio-padrão de 1,088 ( $SD= 1,088$ ).

### ***H1a): O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no desempenho individual***

O valor da correlação obtido entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual não é estatisticamente significativo, isto é, a variável intraempreendedorismo não afecta significativamente o desempenho individual, não confirmando a hipótese.

Para avaliar a relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, procedeu-se à regressão linear simples utilizando para tal o *software* SPSS Statistics, utilizando o método *Enter* (v. 19 Inc, Chicago, IL). Neste sentido, a variável independente é o intraempreendedorismo e a variável dependente o desempenho individual.

Os resultados obtidos permitem verificar que o modelo não é estatisticamente significativo, sendo que a variabilidade total do desempenho individual não pode ser explicado pelo intraempreendedorismo.

É importante referir que os pressupostos da análise foram validados: (1) Os resíduos possuem distribuição normal de média nula e variância constante; (2) Os resíduos devem ser independentes (pressuposto avaliado pela estatística de Durbin-Watson ( $d \approx 2$ )); (3) As variáveis independentes presentes no modelo não devem ser colineares (pressuposto avaliado pela estatística  $VIF < 5$ ); (4) Não devem existir observações *outlier* (avaliado pelos resíduos *studentizados*  $\leq |1.96|$ ).

### ***H1b): O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no desempenho organizacional***

O valor de correlação obtido entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional é alto e significativo ( $r=,723$ .  $p < ,001$  ). Deste modo, quanto mais elevado é o intraempreendedorismo, é possível níveis mais altos de desempenho organizacional.

Para avaliar de que modo o intraempreendedorismo influencia o desempenho organizacional, recorreu-se à regressão linear simples.

Os resultados obtidos permitem verificar que o modelo explica 51.8% da variabilidade total, existindo uma relação significativa entre as variáveis. Também nesta análise, foram validados os pressupostos.

Tabela 1 – Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,518	,759	1,742

a. Predictors: (Constant), Intraemp

b. Dependent Variable: Desempenho Organizacional

Tabela 2 - ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,156	1	73,156	126,909	,000 <sup>a</sup>
	Residual	66,868	116	,576		
	Total	140,024	117			

a. Predictors: (Constant), Intraemp

b. Dependent Variable: Desempenho Organizacional

Tabela 3 – Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1,013	,314		3,232	,002
	Intraemp	,801	,071	,723	11,265	,000

a. Dependent Variable: Desempenho Organizacional

### **Dimensões do Intraempreendedorismo e o Desempenho Individual**

As correlações observadas entre as várias dimensões do intraempreendedorismo (Criação de Novos Negócios, Inovação, Renovação, Proactividade) e o desempenho

individual não são significativas, ou seja, as diferentes dimensões não afectam significativamente o desempenho individual.

Para avaliar de que modo as diferentes dimensões (factores) dos intraempreendedorismo influenciam o desempenho individual, recorreu-se à regressão linear múltipla em que a variável será o desempenho individual e as variáveis independentes as dimensões do intraempreendedorismo. A realização desta análise pressupõe a validação do conjunto de pressupostos: (1) Os resíduos possuem distribuição normal de média nula e variância constante; (2) Os resíduos devem ser independentes (pressuposto avaliado pela estatística de Durbin-Watson ( $d \approx 2$ )); (3) As variáveis independentes presentes no modelo não devem ser colineares (pressuposto avaliado pela estatística  $VIF < 5$ ); (4) Não devem existir observações *outlier* (avaliado pelos resíduos *studentizados*  $\leq |1.96|$ ).

A análise dos resultados ilustra que as 4 dimensões do Intraempreendedorismo (Criação de Novos Negócios; Inovação; Renovação; Proactividade) não são estatisticamente significativas na explicação do factor desempenho individual.

### **Dimensões do Intraempreendedorismo e o Desempenho Organizacional**

Paralelamente, com o intuito de enriquecer o presente estudo e torná-lo mais completo, estudaram-se, outras relações entre variáveis, isto é, entre as dimensões que constituem o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional.

As correlações entre as dimensões do intraempreendedorismo e o desempenho organizacional são significativas: O valor da correlação entre a dimensão Criação de Novos Negócios e o desempenho organizacional é moderado ( $r = ,626$ ;  $p < ,001$ ); o valor da correlação entre a dimensão Inovação é igualmente moderado ( $r = ,673$ ;  $p < ,001$ ) o valor da correlação entre a dimensão Renovação e o desempenho organizacional é alto ( $r = ,707$ ;  $p < ,001$ ); e por fim, o valor de correlação obtido entre a dimensão Proactividade e o desempenho organizacional é moderado ( $r = ,598$ ;  $p < ,001$ ).

Para avaliar a relação entre as dimensões do intraempreendedorismo e o desempenho organizacional, recorreu-se à regressão linear múltipla em que as variáveis independentes serão as dimensões supracitadas.

Os resultados ilustram que as dimensões predictoras na explicação do desempenho organizacional são a Inovação ( $p = 0,018$ ) e a Renovação ( $p = 0,00$ ). Podemos então afirmar que à medida que a Inovação e a Renovação aumentam, assistimos a uma intensificação do factor desempenho organizacional.

Deste modo, a observação dos resultados obtidos demonstra que as dimensões Criação de Novos Negócios e Proactividade não contribuem para a explicação do desempenho Organizacional.

Tabela 4 - Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 <sup>a</sup>	,541	,525	,754

Tabela 5 – ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,815	4	18,954	33,356	,000 <sup>a</sup>
	Residual	64,209	113	,568		
	Total	140,024	117			

a. Predictors: (Constant), PRO, CNN, RN, INOV

b. Dependent Variable: Desempenho Organizacional

Tabela 6- Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,192	,333		3,582	,001
	CNN	-,052	,147	-,052	-,353	,725
	INOV	,439	,183	,411	2,398	,018
	RN	,522	,118	,510	4,413	,000
	PRO	-,109	,124	-,110	-,882	,380

a. Dependent Variable: Desempenho Organizacional

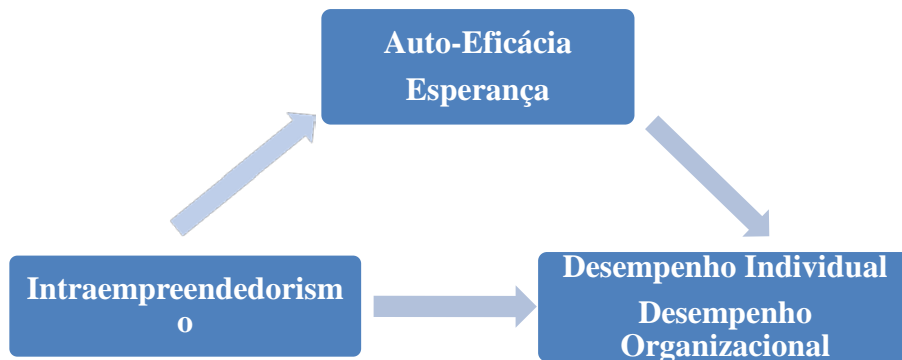
***H2a: A auto-eficácia tem um efeito moderador no desempenho individual e organizacional***

***H2b: A esperança tem um efeito moderador no desempenho individual e organizacional.***

Devido à inexistência de um efeito moderador da auto-eficácia no desempenho individual e organizacional, coloca-se a possibilidade de existência de uma mediação,

ou seja, se as variáveis auto-eficácia e esperança terão um efeito mediador na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e organizacional.

Figura 4 – Modelo de Mediação da auto-eficácia e da esperança na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e organizacional



**Efeito mediador da esperança na relação entre intraempreendedorismo e desempenho individual**

No que se refere à relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual mediada pela esperança, o modelo é estatisticamente significativo ( $p = 0,0075$ ). Assim, na presença da variável esperança, pode-se verificar a existência de uma relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual.

Tabela 7 – Esperança como variável mediadora na relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Individual

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL	
Y	DI
X	Intraemp
M	Esperança

**DIRECT AND TOTAL EFFECTS**

	<b>Coeff</b>	<b>s.e.</b>	<b>t</b>	<b>Sig(two)</b>
<b>b(YX)</b>	,0734	,0608	1,2083	,2294
<b>b(MX)</b>	,1790	,0605	2,9580	,0038
<b>b(YM.X)</b>	,2472	,0907	2,7241	,0075
<b>b(YX.M)</b>	,0292	,0613	,4755	,6353

**Efeito mediador da auto-eficácia na relação entre intraempreendedorismo e desempenho individual**

Relativamente ao efeito da variável auto-eficácia como variável mediadora entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, é possível constatar que o modelo é estatisticamente significativo ( $p = 0,0001$ ). Neste sentido, pode-se observar a existência de uma relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual na presença da auto-eficácia.

Tabela 8 – Auto-eficácia como variável mediadora na relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Individual

**VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL**

<b>Y</b>	DI
<b>X</b>	Intraemp
<b>M</b>	A_E

**DIRECT AND TOTAL EFFECTS**

	<b>Coeff</b>	<b>s.e.</b>	<b>t</b>	<b>Sig(two)</b>
<b>b(YX)</b>	,0734	,0608	1,2083	,2294
<b>b(MX)</b>	,0594	,0718	,8269	,4100
<b>b(YM.X)</b>	,2962	,0739	4,0059	,0001
<b>b(YX.M)</b>	,0558	,0573	,9739	,3322

**Efeito mediador da esperança na relação entre intraempreendedorismo e desempenho organizacional**

Na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional tendo como variável mediadora a esperança, pode-se verificar que, como nas relações supracitadas, o modelo é estatisticamente significativo ( $p = 0,012$ ). Desta forma, na presença da esperança, é observável uma relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional.

Tabela 9 – Esperança como variável mediadora na relação entre intraempreendedorismo e desempenho organizacional

<b>VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL</b>				
<b>Y</b>	DO			
<b>X</b>	Intraemp			
<b>M</b>	Esperanç			
<b>DIRECT AND TOTAL EFFECTS</b>				
	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
<b>b(YX)</b>	,8009	,0711	11,2654	,0000
<b>b(MX)</b>	,1790	,0605	2,9580	,0038
<b>b(YM.X)</b>	,2728	,1066	2,5603	,0118
<b>b(YX.M)</b>	,7521	,0720	10,4422	,0000

**Efeito mediador da auto-eficácia na relação entre intraempreendedorismo e desempenho organizacional**

Contrariamente ao que se verificou nas relações anteriormente referidas, a auto-eficácia não apresenta um efeito mediador na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional ( $p = 0,206$ ). Neste sentido, na presença da auto-eficácia como variável mediadora, não se verifica uma relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional.

Tabela 9 – Auto-eficácia como variável mediadora na relação entre intraempreendedorismo e desempenho organizacional

<b>VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL</b>				
<b>Y</b>	DO			
<b>X</b>	Intraemp			
<b>M</b>	A_E			
<b>DIRECT AND TOTAL EFFECTS</b>				
	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
<b>b(YX)</b>	,8009	,0711	11,2654	,0000
<b>b(MX)</b>	,0594	,0718	,8269	,4100
<b>b(YM.X)</b>	,1166	,0917	1,2711	,2063
<b>b(YX.M)</b>	,7940	,0711	11,1648	,0000

## Discussão

### *Relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Individual*

Relativamente à relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, foi possível constatar que o modelo não é estatisticamente significativo. Parece-nos possível, então, admitir que a variável intraempreendedorismo não se apresenta como uma variável que permita explicar o desempenho individual. Assim, o intraempreendedorismo, ao não possuir um efeito significativo sobre o desempenho individual, não pode ser considerado uma variável preditora no que concerne a esta variável dependente. É relevante referir que não encontramos, igualmente, uma relação significativa entre as dimensões do intraempreendedorismo e o desempenho individual.

Atendendo à escassez de modelos e fundamentação empírica, não estivemos em condições de avaliar possíveis soluções que nos concedessem alguma orientação para explicar a relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual. Contudo, verificámos que os nossos resultados não se encontram consonantes com um dos poucos estudos existentes neste âmbito (Neck & colaboradores, 1990), o qual postula que o intraempreendedorismo maximiza o desempenho individual.

Numa tentativa de respondermos ao facto do intraempreendedorismo não possuir um efeito preditor no desempenho individual, debruçámo-nos sobre a possibilidade dos resultados encontrados terem origem no facto da amostra não ser homogénea no que diz respeito às profissões e aos cargos desempenhados pelos participantes. Por outras palavras, o facto de termos na nossa amostra colaboradores de vários sectores hierárquicos, isto é, desde a base até ao topo (repórteres de imagem, assistentes de produção, jornalistas juniores, directores, directores executivos, entre outros), faz com que tenhamos um número muito reduzido de participantes pertencentes a cada um dos cargos. Desta forma, podemos colocar a hipótese da importância em estudarmos especificamente, por exemplo, o grupo dos directores, o grupo dos repórteres de imagem ou o grupo dos assistentes, sendo que estes teriam que ter um número significativo de participantes.

Outra razão poderá ter origem no facto de o questionário utilizado para medir o desempenho individual ser auto-descritivo, ou seja, os participantes avaliaram o seu desempenho com base na auto-percepção que tinham relativamente ao trabalho desempenhado. Neste sentido, a avaliação do desempenho individual ao ter sido efectuada pelos próprios participantes e não pela organização, poderá levantar questões

sobre o real valor do desempenho de cada colaborador e, por esta razão, os resultados serem diferentes.

Modelos de desempenho individual indicam o desempenho como uma função de habilidade, motivação e oportunidade (e.g. Peters, O'Connor, & Rudolf, 1980; Blumberg & Pringle, 1982; Waldman & Spangler, 1989). Tais modelos foram verificados em contexto organizacional em que as habilidades individuais e a motivação eram moderadas pela oportunidade em prever o desempenho individual.

Embora esta ideia seja apropriada para o estudo do empreendedorismo, a aplicação deste modelo aos fundadores e actividades de negócio implica complexidades adicionais (Chandler & Hanks, 1994). O desempenho de um fundador de negócio é medido pelo desempenho da organização (Schein, 1978), o qual é influenciado, por sua vez, pelo ambiente no qual a organização emerge (Covin & Slevin, 1989; Hofer & Sandberg, 1987; Randolph & Dess, 1984; Sandberg, 1986; Tsai, MacMillan, & Low, 1991). Assim, uma melhor compreensão e conhecimento da relação entre o papel do fundador no desempenho organizacional requer investigação teórica baseada em três níveis de análise: individual, organizacional e ambiental. Da mesma forma, requer igualmente múltiplas teorias para explicar como é que os constructos, em diferentes níveis, se relacionam entre si. Rosseau (1985) notou este facto afirmando que devido à complexidade em cruzar os níveis de análise, normalmente as relações entre as variáveis tornam-se difíceis de isolar e de avaliar.

Nesta linha, torna-se difícil estudar o impacto positivo do intraempreendedorismo no desempenho individual, devido à dificuldade em isolar as variáveis, não as contextualizando. Por outras palavras, o papel do ambiente na organização, desempenha uma forte influência na orientação intraempreendedora, que por sua vez, tem impacto no desempenho individual. Contudo, para que tal impacto se verifique, poderá ser necessário que as organizações estejam imbuídas de um espírito que fomente o intraempreendedorismo dos seus colaboradores, estimulando a autonomia, a criatividade, o debate e partilha de ideias e que tenham um sistema de recompensas, que disponibilize recursos. No fundo, que apoie e forneça uma gestão de suporte ao desenvolvimento de projectos novos que possam trazer valor acrescentado à empresa, pois ao inibir comportamentos empreendedores dos seus colaboradores, a orientação intraempreendedora dos mesmos não é acompanhada de acção e como tal, as ideias acabam por não ser concretizadas, não havendo influência no desempenho individual.

Para Hayek (1945), a principal característica de uma economia de mercado prende-se com o facto de o conhecimento ser distribuído pelos indivíduos, sendo, neste sentido, pouco provável dois indivíduos possuírem o mesmo conhecimento ou informação sobre a economia. O autor refere concretamente o conceito de conhecimento do “dia-a-dia” (day-to-day) (e não necessariamente de conhecimento científico) como o conhecimento associado a funções específicas, uma forma mais eficaz de realizar uma determinada tarefa, a existência de uma necessidade fulcral num segmento particular da sociedade, entre outros. A ideia é que este conhecimento é disperso pela economia e não se encontra acessível a todos os indivíduos. Assim, apenas alguns indivíduos têm conhecimento do que está em falta no mercado, de uma nova invenção ou de um recurso particular que não está a ser utilizado ou rentabilizado da melhor forma. Este conhecimento é tipicamente idiossincrático uma vez que é adquirido através das circunstâncias individuais, incluindo a ocupação, rotinas de trabalho, relações interpessoais e na vida quotidiana. É este conhecimento em concreto obtido por uma via não formal que conduz ao *insight*.

Tendo em conta o que foi referido, pode-se partir da premissa de que o empreendedor é alguém que tem acesso a este conhecimento específico do mercado. Como hipótese explicativa para a inexistência de uma relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, partiu-se do pressuposto que os participantes da organização estudada poderiam não possuir este tipo de conhecimento postulado por Hayek, ou seja, não teriam em seu poder as características idiossincráticas relativas ao conhecimento imprescindível para um trabalhador se tornar empreendedor e intraempreendedor. Por outras palavras, como defende Hayek (1945), o empreendedorismo encontra-se relacionado não apenas com o conhecimento científico como também com o conhecimento informal adquirido pelo contexto social em que o indivíduo se encontra inserido.

### ***Relação entre Intraempreendedorismo e Desempenho Organizacional***

Após estudarmos a literatura referente à relação existente entre intraempreendedorismo e desempenho organizacional, concluiu-se que os nossos resultados, ao revelarem o valor preditor do desempenho no que diz respeito ao intraempreendedorismo, encontravam-se de acordo com a fundamentação empírica postulada por diferentes autores que associam elevados níveis de intraempreendedorismo ao desempenho organizacional, nomeadamente ao crescimento e aos lucros financeiros

das empresas (Covin & Slevin, 1986; Zahra, 1991, 1993; Zahra & Covin, 1995). Neste sentido, as organizações que apresentam actividades intraempreendedoras atingem níveis mais elevados de desempenho, lucro e competitividade do que organizações que não adquirem a mesma estratégia intraempreendedora (Miller & Friesen 1983; Covin & Slevin 1989; Dess et al, 1997). O nosso estudo ilustra este aspecto ao propor a explicação da variabilidade total do desempenho consonante com os níveis de intraempreendedorismo, sendo que quando assistíamos a um aumento do mesmo, era possível constatar um acréscimo no desempenho organizacional. Assim, pudemos igualmente observar uma relação significativa entre duas dimensões do intraempreendedorismo e o desempenho organizacional, sendo a inovação e a renovação as dimensões preditoras na explicação no desempenho.

Estes resultados encontram-se na linha de Lumpkin e Dess (1996) e Naman e Slevin (1993) que defendem que uma das características das empresas intraempreendedoras prende-se com a renovação constante, pelo ajustamento ao mercado para atingir de forma eficaz a criação de valor, otimizando a posição competitiva. Segundo Antoncic (2006), o intraempreendedorismo encontra-se relacionado com melhores resultados de crescimento como de lucros, incorporando o intrapreneendedorismo como parte do sucesso das organizações uma vez que lhe proporciona valor acrescentado através da inovação.

Por sua vez, não se ter verificado uma relação entre as dimensões Criação de Novos Negócios e Proactividade poder-se-á dever ao facto de a organização estudada não apostar fortemente no desenvolvimento de novos mercados e na redefinição de produtos de forma constante, característica inerente à Criação de Novos Negócios. Outra hipótese explicativa para a inexistência de significativa entre a proactividade e o desempenho organizacional poderá residir no facto da organização seguir demasiado a concorrência, em vez de tentar assumir-se como líder do mercado.

No fundo, o que se pretende dizer é que a organização em foco poderá não explorar as mudanças e oportunidades no mercado de forma rápida, de modo a desenvolver uma reputação forte e positiva, assim como um distanciamento dos seus rivais. Da mesma forma, poder-se-á estar na presença de uma organização que abrange pouco níveis de autonomia de negócios, como a formação de novos departamentos ou novas empresas autónomas ou semi-autónomas. Aliado a esta possibilidade, também se pode indicar a possível ausência de preocupação, por parte da organização, em antecipar e agir face a uma oportunidades de negócio empreendedoras e intraempreendedoras identificadas nas

áreas com maior dimensão e relevância e, neste sentido, tratar-se de uma organização pouco propensa a riscos, característica associada à proactividade.

### ***Efeito mediador da esperança e auto-eficácia na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e o desempenho organizacional***

À excepção da relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional mediado pela auto-eficácia, as inúmeras relações estudadas tendo como base as duas forças do PsyCap como variáveis mediadoras foram significativas. Nesta linha, tanto a esperança como a auto-eficácia desempenham um papel importante no sentido da existência de uma relação de dependência entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual e o desempenho organizacional. Os resultados obtidos encontram-se, assim, em consonância com a literatura estudada, a qual remete para a importância das forças do PsyCap para o sucesso das equipas intraempreendedoras (Zao & Hou, 2009). Segundo os autores, as equipas intraempreendedoras apresentam níveis elevados de auto-eficácia e de esperança, o que as conduz a aprender de forma eficaz conhecimentos técnicos, a tomar iniciativa de forma a controlar informação útil e a interiorizar o conhecimento especializado através da prática. De acordo com Stewart et al (1988), o PsyCap apresenta-se como uma característica fundamental para o bom desempenho das equipas intraempreendedoras, isto é, para a produtividade organizacional.

Inúmeros estudos revelam a relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual (Avey et al., 2010; Luthans et al., 2007; Walumbwa et al., 2009), sendo esta relação explicada pelo facto da auto-eficácia e esperança se combinarem para formar um nível individual de capital psicológico, accionando uma capacidade sinérgica que se considera crítica para a obtenção de objectivos, motivação, sucesso e desempenho individual.

No que se refere às contribuições teóricas da presente investigação para a literatura, é possível referir a constatação de que a variável intraempreendedorismo não se apresenta como uma variável preditora do desempenho individual, permitindo alargar o conhecimento ao nível teórico de quais as variáveis que efectivamente possuem uma relação significativa com o desempenho individual. Nesta linha, é fulcral referir que o presente o estudo acrescenta suporte teórico não existente anteriormente uma vez que os resultados obtidos não se encontram de acordo com a literatura, sublinhando a inexistência de uma relação entre dois constructos fundamentais no contexto

organizacional como o intraempreendedorismo e o desempenho individual. Em termos práticos, face a uma necessidade de intervenção na realidade organizacional, o presente estudo “abriu portas” para a necessidade fundamental de contemplar novos factores que influenciem significativamente o desempenho individual, não seguindo o mesmo caminho que sugere uma relação estreita entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual. Por outras palavras, visto que se verificou, neste estudo, que o desempenho individual não é maximizado pelo intraempreendedorismo, surge a necessidade de investigar e explorar quais os factores que optimizam o desempenho individual.

Relativamente ao desempenho organizacional, o estudo realizado permitiu consolidar a literatura referente à existência de uma relação significativa entre o intraempreendedorismo e o desempenho nas organizações. Neste sentido, em termos de aplicabilidade prática, para haver um aumento na produtividade e no crescimento das organizações, dever-se-á contemplar o carácter intraempreendedor das equipas. Outras das contribuições do estudo efectuado, deve-se ao facto de terem sido estudadas duas variáveis mediadoras na relação do intraempreendedorismo com o desempenho, isto é, a auto-eficácia e a esperança, o que se apresenta como um elemento novo e inovador na literatura. Desta forma, na presença destas variáveis, existe uma relação significativa entre o intraempreendedorismo e o desempenho, remetendo para a importância da auto-eficácia e da esperança na maximização do desempenho individual e organizacional em equipas intraempreendedoras.

Como limitação da presente investigação é possível identificar o facto da amostra ser de conveniência e não aleatória, cuja representatividade pode ser questionável. Outro ponto limitativo relaciona-se com o carácter auto-descritivo das escalas para a medição da produtividade, uma vez que contém diversos riscos de enviesamento que importaria evitar. Por conseguinte, estudos futuros deverão recorrer a hetero-avaliações (pelos superiores ou colegas) ou a medidas objectivas de produtividade. Seria igualmente importante investigar a contribuição do optimismo e da resiliência (outras duas forças que constituem o *PsyCap*) como variáveis mediadoras na relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho. A comparação entre diferentes organizações da mesma área de negócio e/ou de áreas diferentes constitui outra sugestão, assim como a investigação de outras variáveis mediadoras, nomeadamente a motivação e a satisfação, constituem aspectos importantes a estudar futuramente.

## Referências

- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modelling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 309–325.
- Antoncic, B., and Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Atkinson, A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16 (5), 21-30.
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp.1–18). Mahwah: Erlbaum.
- Baron, R. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Begley, T. M., & D. P. Boyd (1987). A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms. *Journal of Management*, 13 (1), 99-108.
- Belanger, M. (1999). *Instituições Económicas Internacionais*. Lisboa: Piaget.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 628-639). Wellesley: Babson College.
- Covin, J., & D. Slevin. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45–61.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- DeSarbo, W., MacMillan, I.C., & Day, D.L. (1987). Criteria for corporate venturing: Importance assigned by managers. *Journal of Business Venturing*, 2 (4), 329-350.
- Eckert, L. A., Rayan, J. D., & Robert, J. R. (1985). *Small business: An entrepreneur's plan*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ellis, R. J., & Taylor, N.T. (1987). Specifying Entrepreneurship. In N.C. Churchill, J.A.

- Ellis, R. J., & Taylor, N. (1987). Specifying entrepreneurship. In N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchoff, O.J. Krasner, & K.H. Vespers (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 527-542). Wellesley: Babson College.
- Gartner, W.B., 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696–706.
- Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84 (10), 102-112.
- Green, R., David, R. G., & Dent, M. (1996). The Russian Entrepreneur: A study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior* 2, 49-58.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. In L. Gulick, & L. Urwick (Eds.) *Papers on the Science of Administration*. New York. Institute of Public Administration.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 297-308.
- Hisrich, R. D. (1986), *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*. Lexington: Lexington Books.
- Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), 209-222.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1989). *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Boston: Richard D. Irwin.
- Hornaday, B.A. Kirchoff, O.J. Krasner, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 527-542). Wellesley: Babson College.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R., & Holden, L. M. (1991). A comparison of validation criteria: objective versus subjective performance measures and self- versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44, 601-619.
- Hull, D., Bosley, J. & Udell, G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business*, 18 (1), 11-18.
- Janssen, O. (2001). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Kanter, R.M. (1984). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon and Schuster.
- Ketchum, L. D., & Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal*. Newbury Park: Sage.

- Khandwalla, P.N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7 (4), 21-45.
- Knight, R. M. (1988). Spinoff entrepreneurs: how corporations really create entrepreneurs. In B. A. Kirchoh, W.A. Long, E. W. McMullan, K. H. Vesper, & W. E. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 134-149). Wellesley: Babson College.
- Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. *Management International Review*, 20, 108–116.
- Liles, P. R. (1974). *New business venture and the entrepreneur*. Homewood: Orwin.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–173.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- MacMillan, I. C., Hambrick, D. C., & Pennings, J. M. (1986). Uncertainty reduction and the threat of supplier retaliation: Two views of the backward integration decision. *Organization Studies*, 7, 263–278.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321 – 333.
- McClelland, D.C., & Winter, D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. NY: Free Press.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 974-993.
- Mooney, J. D., & Reiley, A. C. (1931). *Onward Industry*. New York: Harper & Row.
- Morris, M. H., & Kurakto, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Florida: Harcourt College.
- Neilsen, R.P., Peters, M.P. & Hisrich, R.D. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets-Corporates, Nonprofit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*, 6, 181-189.
- Nickols, F. W. (1977). Concerning performance and performance standards: an opinion. *NSPI journal*, 16 (1), 14-17.
- Palma, P. J. (2008). Capital Empreendedor: Ferramenta estratégica para a competitividade. In J. Bancaleiro (Ed.), *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Lisboa: RH Editora.

- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2007). Comportamento Organizacional Positivo e Empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114.
- Peterson, R. (1985). Raising risk-takers. *Metropolitan Toronto Business Journal*, 75 (7), 30-34.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1995). *Performance consulting: Moving beyond training*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Roscoe, J. (1973). Can Entrepreneurship Be Taught? *MBA Magazine (June-July)*.
- Sarachek, B. (1978). American Entrepreneurs and the Horatio Alger Myth, *Journal of Economic History* 38, 439-456.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26 (1), 217-226.
- Schein, E. H. (1987) *Process Consultation. Vol. 2*. Reading, MA.: Addison- Wesley.
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1961). *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 17-27.
- Stopfor, J. M., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- Urwick, L. (1933). *Management of Tomorrow*. London: Nisbet and Co.
- Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *The International Journal of Management Science*, 3 (6), 639-656.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp.139-202). Connecticut: JAI Press.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.



## Anexo A (Carta de Consentimento Informado)

### CARTA DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo enquadra-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado sobre Intraempreendedorismo e a sua relação com a Performance, a qual está a ser orientada pelo Professora Doutora Patrícia Palma, docente do Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Para este feito ser-lhe-á pedido que preencha um conjunto de questionários, nomeadamente, a escala de Ambiente Organizacional, o questionário de Capital Psicológico Positivo, a escala de Desempenho Individual e a escala de Desempenho Organizacional. Nestes questionários vai-lhe ser pedido que analise diversas afirmações e que assinale o seu grau de concordância ou discordância com cada uma.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma totalmente confidencial, e comprometemo-nos apenas a divulgar e/ou publicar dados gerais relativos à população estudada e nunca dados individuais. A única informação pessoal requerida será a idade, sexo, profissão e número de anos de escolaridade pelo que a confidencialidade é absoluta.

A participação neste estudo é estritamente voluntária, e tem toda a liberdade para recusar participar ou para desistir em qualquer momento.

Gostaríamos ainda de acrescentar que é de extrema importância para a concretização do nosso estudo que a entrega dos questionários seja realizada o mais brevemente possível.

*Declaro que tomei conhecimento do objectivo deste projecto e dos procedimentos pedidos. Fui esclarecido/a acerca de todos os aspectos importantes e não tenho qualquer dúvida. Fui informado/a que a participação é voluntária e sei que tenho liberdade de recusar/desistir sem qualquer penalização. Assim, aceito participar neste projecto.*

Data   /  /  

\_\_\_\_\_  
O/A Participante

## Anexo B (Instrumentos)

### Secção A

Nesta secção, pedimos-lhe que nos faculte alguma informação demográfica sobre si, de forma a podermos comparar opiniões de diferentes grupos de pessoas.

POR FAVOR PREENCHA COM ALGARISMOS (pontos 1 e 3), M (Masculino) ou F (Feminino) (ponto 2) E MAIÚSCULAS (ponto 4):

<p><b>1. Idade:</b> _____</p> <p><b>2. Sexo:</b> _____</p> <p><b>3. Número de anos de escolaridade:</b> _____</p> <p><b>4. Profissão:</b> _____</p>
---

### Secção B

Nesta secção, pedimos-lhe que seleccione o grau em que cada uma das afirmações melhor o(a) descreve a si como pessoa. Por favor, utilize a escala abaixo apresentada, com valores entre 1 “Definitivamente Falso” a 6 “Definitivamente Verdadeiro”.

1. Se me encontrar em apuros, acho que vou ser capaz de pensar em possíveis formas de sair deles.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

2. Neste momento, sinto-me a perseguir energicamente os meus objectivos.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

3. Existem muitas formas de resolver os problemas que estou a enfrentar actualmente.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

4. Vejo-me como sendo uma pessoa bastante bem sucedido(a).

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

5. Consigo pensar em muitas maneiras de alcançar os objectivos que estabeleço para mim.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

6. Neste momento, sinto-me a alcançar os objectivos que estabeleci para mim mesmo(a).

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

## Secção E

Nesta secção, pedimos-lhe para classificar o quanto se sente confiante, **neste momento**, para desempenhar cada uma das dez tarefas apresentadas. Por favor, utilize a escala abaixo apresentada, com valores entre 1 “Nada confiante” a 6 “Muito confiante”.

1. Analisar um problema de há longo tempo para encontrar uma solução.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
2. Representar a sua área de trabalho em reuniões com a gestão de topo.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
3. Elaborar novos procedimentos para a sua área de trabalho.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
4. Fazer sugestões à gestão sobre possíveis formas de melhorar o trabalho na sua secção.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
5. Dar o seu contributo em discussões sobre a estratégia da empresa.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
6. Escrever uma proposta para que seja gasto mais dinheiro na sua área de trabalho.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
7. Ajudar a estabelecer metas/objectivos na sua área de trabalho.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
8. Contactar pessoas fora da empresa (ex.: fornecedores, clientes) para discutir problemas.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante
  
9. Apresentar informação a um grupo de colegas.  
Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante

10. Visitar pessoas de outros departamentos para sugerir que façam as coisas de uma forma diferente.

Nada confiante            1   2   3   4   5   6            Muito confiante

## Escala Ambiente Organizacional (Monteiro, 2009)

Grupo 1: AMBIENTE DA EMPRESA	Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o ambiente na sua empresa. Indique o grau de concordância com cada afirmação e coloque um círculo no número que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:										
		Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente	
<b>A minha empresa...</b>											
...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos/serviços.		1	2	3	4	5	6	7			
...revê e melhora o seu conceito de negócio.		1	2	3	4	5	6	7			
...cria novas áreas de negócio no seu mercado.		1	2	3	4	5	6	7			
...investe em actividades para desenvolver novos produtos/serviços.		1	2	3	4	5	6	7			
...reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.		1	2	3	4	5	6	7			
...tem uma postura competitiva relativamente à concorrência.		1	2	3	4	5	6	7			
...acrescenta novos produtos/serviços no mercado.		1	2	3	4	5	6	7			
...promove actividades coordenadas entre os departamentos para aumentar a sua		1	2	3	4	5	6	7			
...procura novos negócios em novos mercados, que estão relacionados com o seu negócio alvo.		1	2	3	4	5	6	7			
...introduz novos produtos/serviços no mercado.		1	2	3	4	5	6	7			
...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.		1	2	3	4	5	6	7			
...tem tendência para assumir riscos.		1	2	3	4	5	6	7			
...obtem elevados rendimentos em relação a produtos/serviços que não existiam há 3 anos atrás.		1	2	3	4	5	6	7			
...adopta uma estrutura organizacional flexível para aumentar a inovação.		1	2	3	4	5	6	7			
...encontra, nos seus mercados, nichos (oportunidades de negócio) para novos produtos/serviços.		1	2	3	4	5	6	7			
...introduz novas linhas de produtos/serviços no mercado.		1	2	3	4	5	6	7			
...treina os colaboradores com técnicas de criatividade.		1	2	3	4	5	6	7			
...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).		1	2	3	4	5	6	7			
...actualiza e modifica os seus produtos/serviços.		1	2	3	4	5	6	7			
...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.		1	2	3	4	5	6	7			
...entra em novos negócios, oferecendo novas linhas de produtos/serviços.		1	2	3	4	5	6	7			
...investe no desenvolvimento de tecnologias, para o seu próprio usufruto.		1	2	3	4	5	6	7			
...estabelece procedimentos para procurar ideias inovadoras dos colaboradores.		1	2	3	4	5	6	7			
...dá importância à criação de tecnologias, para o seu próprio usufruto.		1	2	3	4	5	6	7			
...tem procedimentos para examinar as ideias inovadoras dos colaboradores.		1	2	3	4	5	6	7			
...adopta tecnologias desenvolvidas por outras empresas.		1	2	3	4	5	6	7			
...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.		1	2	3	4	5	6	7			
...dá importância à inovação tecnológica.		1	2	3	4	5	6	7			
...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.		1	2	3	4	5	6	7			
...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.		1	2	3	4	5	6	7			

## Escalas do Desempenho Individual

Grupo 2: DESEMPENHO	Nunca							Sempre						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Neste grupo deverá pensar em si próprio, nas suas acções, no âmbito do seu trabalho. É muito importante que responda com <b>SINCERIDADE</b> , evitando respostas socialmente desejáveis. Indique o grau de concordância com cada afirmação e coloque um círculo no número que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:														
Cumpro os objectivos da minha função.								1	2	3	4	5	6	7
Atinjo os critérios para ser promovido.								1	2	3	4	5	6	7
Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função.								1	2	3	4	5	6	7
Preencho todos os requisitos da minha função.								1	2	3	4	5	6	7
Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente.								1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior.								1	2	3	4	5	6	7
Sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as tarefas com competência.								1	2	3	4	5	6	7
De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria esperado.								1	2	3	4	5	6	7
Planeio e organizo de forma a atingir os objectivos da função e cumprir os prazos estipulados.								1	2	3	4	5	6	7
Atinjo os objectivos inicialmente projectados.								1	2	3	4	5	6	7
A quantidade global de trabalho que realizo é elevada.								1	2	3	4	5	6	7
A qualidade global do trabalho que realizo é elevada.								1	2	3	4	5	6	7
O meu desempenho global no trabalho é elevado.								1	2	3	4	5	6	7

## Escala do Desempenho Organizacional

Grupo 3: RESULTADOS	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Neste grupo deverá indicar a sua percepção sobre o desempenho da empresa onde trabalha. Mais importante do que dados objectivos, interessa a <b>SUA PERCEPÇÃO SOBRE O ASSUNTO</b> . Assinale com um círculo a opção que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:														
<b>Relativamente ao nosso maior concorrente, a nossa empresa é melhor no que diz respeito...</b>														
...à satisfação dos nossos clientes.								1	2	3	4	5	6	7
...ao crescimento da empresa.								1	2	3	4	5	6	7
...a assegurar a cota de mercado.								1	2	3	4	5	6	7
...a introduzir novos produtos e serviços.								1	2	3	4	5	6	7
...a reter os clientes existentes.								1	2	3	4	5	6	7
...a atrair novos clientes.								1	2	3	4	5	6	7