

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO APARECIDO ALVARENGA**

**ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS:  
DA CONSTRUÇÃO DE UMA CARREIRA PROTEANA À ATUAÇÃO  
INTRAEMPREENDEDORA**

**São Paulo**

**2018**

**Marcelo Aparecido Alvarenga**

**ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS:  
DA CONSTRUÇÃO DE UMA CARREIRA PROTEANA À ATUAÇÃO  
INTRAEMPREENDEDORA**

**ATTITUDINAL BACKGROUND OF DYNAMIC CAPABILITIES: FROM  
BUILDING A PROTEAN CAREER TO INTRAPRENEURSHIP**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Administração.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa

**São Paulo**

**2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Alvarenga, Marcelo Aparecido.

Antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas: da construção de uma carreira proteana à atuação intraempreendedora. / Marcelo Aparecido Alvarenga. 2018.

171 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Priscila Rezende da Costa.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Intraempreendedorismo. 3. Carreira proteana. 4. Gestores de projetos. 5. Antecedentes atitudinais.

I. Costa, Priscila Rezende da. II. Título.

CDU 37

**ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS:  
DA CONSTRUÇÃO DE UMA CARREIRA PROTEANA À ATUAÇÃO  
INTRAEMPREENDEDORA**

**Por**

**Marcelo Aparecido Alvarenga**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Profª. Dra. Priscila Rezende da Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Dênis Renato de Oliveira – Universidade Federal de Lavras – UFLA

---

Prof. Dr. Sérgio Silva Braga Junior – Universidade Estadual Paulista - UNESP

São Paulo, 14 de junho de 2018.

## **DEDICATÓRIA**

À minha querida mãe, **Fé de Alvarenga** (*in memoriam*), que, desde o início, evidenciou a educação como caminho para a vida, cujo sentido tem como base os aprendizados decorrentes das situações vividas e da busca pela dignidade humana.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, a Jesus Cristo e à sua mãe, Maria de Nazaré, figuras presentes e relevantes em meu dia-a-dia, por mais esta oportunidade de aprendizado.

Agradeço à minha mãe, Fé de Alvarenga (*in memoriam*), que, desde a infância, me apontou o caminho da educação como aquele que me possibilitaria uma vida permeada por dignidade e satisfação.

À UNINOVE, em especial ao Prof. Eduardo Storópoli e à Profa. Maria Cristina B. Storópoli, a minha eterna gratidão pela oportunidade de realizar o doutorado em Administração. Que Deus os abençoe imensamente.

Eternamente grato também serei à minha orientadora, Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa, cuja competência e serenidade me apontaram caminhos e me proporcionaram reflexões transformadoras que constituíram momentos ímpares de intenso aprendizado.

Estendo os meus agradecimentos ao Profs. Dr. Roberto Lima Ruas, Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo, Dr. Dênis Renato de Oliveira e Dr. Sérgio Silva Braga Junior pelas valiosíssimas contribuições para este estudo.

Agradeço de coração à minha afilhada Talita Rodrigues Soriano e aos meus amigos Michele Tiegarten, Magda Sales, Valéria Bortoleto Lopes, Fabricio Martins Lacerda, Alessandra Demite Gonçalves de Freitas, Enise Aragão dos Santos, Flávio Santino Bizarrias, Eduardo Biagi Almeida Santos, Daniela Modolo Ribeiro de Gouvea e João Marcos Silva de Almeida pelo apoio nesta trajetória.

Enfim, sou grato a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o sonho de concluir o doutorado se tornasse realidade.

## RESUMO

Como forma de garantir vantagem competitiva sustentável, as organizações têm sido desafiadas frequentemente a inovarem em seus produtos e serviços e a desenvolverem capacidades dinâmicas. Capacidades que se apoiam na reconfiguração de recursos e competências organizacionais e possibilitam a essas organizações adaptarem-se frente às frequentes transformações do mercado. Para tanto, essas organizações dependem de antecedentes atitudinais de gestores intraempreendedores, cujas atuações proporcionam sustentação às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, geradoras de capacidades dinâmicas. Antecedentes que foram desenvolvidos por esses gestores ao longo da vida e da construção de uma trajetória de carreira do tipo proteana. Considerando o *gap* teórico identificado por meio de revisão sistemática da literatura envolvendo os construtos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas, nesta tese o objetivo principal foi explorar como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, potencialmente, embasada por uma carreira proteana, pôde contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Para atender a esse objetivo, neste estudo de natureza qualitativa adotou-se abordagem exploratória e método baseado na *grounded theory*, cujas unidades de análise foram constituídas por 18 gestores de projetos no contexto de empresas inovadoras. Como estratégias para coleta de dados foram realizadas entrevistas de história oral de vida temática e entrevistas em profundidade com cada um desses gestores. De maneira complementar, foi adotado o método das comparações constantes e os processos de codificação aberta, axial e seletiva como estratégias para a análise dos dados coletados. Essa análise apresentou como principais resultados a identificação de capacidades e comportamentos individuais e de comportamentos coletivos que foram compreendidos como antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas organizacionais. Resultados que, potencialmente, constituíram norteadores para a condução de processos seletivos e de ações de treinamento e desenvolvimento, assim como, a reestruturação de cursos de administração/gestão, tendo em vista o desenvolvimento de capacidades e comportamentos profissionais alinhados às necessidades de inovação em cenários permeados por mudanças frequentes.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas, Intraempreendedorismo, Carreira Proteana, Gestores de Projetos, Antecedentes Atitudinais.

## **ABSTRACT**

As a way to ensure sustainable competitive advantage, organizations have often been challenged to innovate in their products and services and to develop dynamic capabilities. Capabilities that rely on the reconfiguration of organizational resources and competencies and enable these organizations to adapt to the frequent changes in the market. To do so, these organizations rely on the attitudinal antecedents of intrapreneurship managers, whose actions provide support to the organizational capacities of sensing, seizing and reconfiguration, generating dynamic capacities. Antecedents that were developed by these managers throughout their lives and the construction of a career trajectory of the protean type. Considering the theoretical gap identified through a systematic review of the literature involving the intrapreneurial performance, protean career and dynamic capabilities, in this thesis the main objective was to explore how the intrapreneurial performance of innovative project managers, potentially based on a protean career, could contribute to the development of dynamic capabilities. To meet this objective, in this qualitative study we adopted an exploratory approach and grounded theory method, whose units of analysis were constituted by 18 project managers in the context of innovative companies. As strategies for data collection, thematic oral life history interviews were conducted with each of these managers. In a complementary way, the method of constant comparisons and the open, axial and selective coding processes were adopted as strategies for the analysis of the data collected. This analysis presented as main results the identification of individual capacities and behaviors and of collective behaviors that were understood as attitudinal antecedents of dynamic organizational capacities. Results that potentially constituted guides for conducting selective processes and training and development actions, as well as the restructuring of management / administration courses, aiming at the development of capacities and professional behaviors aligned with the needs of innovation in scenarios permeated by frequent changes.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Intrapreneurship, Career Protean, Project Managers, Attitudinal Antecedents.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Proposta integrativa de Antoncic e Hisrich (2003) para o conceito de intraempreendedorismo.....	24
<b>Figura 2.</b>	Multidimensionalidade do Conceito de Intraempreendedorismo.....	24
<b>Figura 3.</b>	Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo intraempreendedorismo.....	36
<b>Figura 4.</b>	O novo contrato de carreira proteana.....	39
<b>Figura 5.</b>	Conceito de carreira proteana.....	40
<b>Figura 6.</b>	Conceituação refinada do conceito de carreira proteana.....	41
<b>Figura 7.</b>	Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo carreira proteana.....	49
<b>Figura 8.</b>	Casa das capacidades dinâmicas.....	51
<b>Figura 9.</b>	Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.....	52
<b>Figura 10.</b>	Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo capacidades dinâmicas.....	63
<b>Figura 11.</b>	Associação entre objetivos específicos e proposições preliminares.....	68
<b>Figura 12.</b>	Modelo conceitual da pesquisa.....	69
<b>Figura 13.</b>	Delineamento metodológico da pesquisa.....	74
<b>Figura 14.</b>	Categorias e subcategorias no método <i>grounded theory</i> .....	78
<b>Figura 15.</b>	Matriz de amarração.....	81
<b>Figura 16.</b>	Protocolo de pesquisa.....	83
<b>Figura 17.</b>	Dados das empresas em que atuaram os sujeitos sociais.....	87
<b>Figura 18.</b>	Critérios considerados para validação dos contextos organizacionais.....	88
<b>Figura 19.</b>	Representação das evidências (citações) que fundamentaram os componentes analisados no estudo (códigos).....	90

<b>Figura 20.</b>	Visão de rede para representação da categoria central e subcategorias do estudo.....	93
<b>Figura 21.</b>	Categoria atuação intraempreendedora e componentes.....	96
<b>Figura 22.</b>	Categoria carreira proteana e componentes.....	103
<b>Figura 23.</b>	Categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas e componentes.....	115
<b>Figura 24.</b>	Atitudes e seus componentes.....	115
<b>Figura 25.</b>	Comportamentos coletivos associados à capacidade de percepção.....	116
<b>Figura 26.</b>	Comportamentos coletivos associados à capacidade de apreensão.....	119
<b>Figura 27.</b>	Comportamentos coletivos associados à capacidade de reconfiguração.....	120
<b>Figura 28.</b>	Capacidades individuais de percepção.....	123
<b>Figura 29.</b>	Capacidades individuais de apreensão.....	123
<b>Figura 30.</b>	Capacidades individuais de reconfiguração.....	124
<b>Figura 31.</b>	Comportamentos individuais.....	126
<b>Figura 32.</b>	Categoria contexto e componentes.....	128
<b>Figura 33.</b>	Categoria resultados e componentes.....	132
<b>Figura 34.</b>	Tipos de inovação.....	133
<b>Figura 35.</b>	Modelo propositivo sobre os antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.....	141
<b>Figura 36.</b>	Temas e expressões-chave.....	158
<b>Figura 37.</b>	Artigos e teses nacionais.....	165
<b>Figura 38.</b>	Síntese das etapas da revisão sistemática da literatura com base Petticrew e Roberts (2006).....	167

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b>	Dados dos sujeitos sociais participantes.....	85
<b>Tabela 2.</b>	Agrupamento de códigos, e respectivos números de citações, considerando as categorias de análise da pesquisa.....	91
<b>Tabela 3.</b>	Número de artigos publicados por ano e taxas de crescimento para o tema intraempreendedorismo.....	160
<b>Tabela 4.</b>	Artigos sobre intraempreendedorismo considerados para a revisão de literatura.....	161
<b>Tabela 5.</b>	Número de artigos publicados por ano e taxas de crescimento para o tema carreira proteana.....	162
<b>Tabela 6.</b>	Artigos sobre carreira proteana considerados para a revisão de literatura.....	162
<b>Tabela 7.</b>	Número de artigos publicados por ano e taxas de crescimento para o tema capacidades dinâmicas.....	163
<b>Tabela 8.</b>	Artigos sobre capacidades dinâmicas considerados para a revisão de literatura.....	164
<b>Tabela 9.</b>	Número de artigos publicados e cruzamentos dos temas.....	165

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.1.1 Questão de pesquisa.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral.....	18
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 ATUAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA.....	22
2.1.1 Contexto geral.....	26
2.1.2 Ambiente organizacional.....	29
2.1.3 Resultados de ações intraempreendedoras.....	34
2.1.4 Proposta de reorganização da literatura.....	35
2.2 CARREIRA PROTEANA.....	37
2.2.1 Indivíduo como ator principal.....	38
2.2.2 Espaço organizacional.....	44
2.2.3 Contexto geral.....	46
2.2.4 Proposta de reorganização da literatura.....	47
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	49
2.3.1 Ambientes endógeno e exógeno.....	50
2.3.2 Atuação gerencial.....	55
2.3.3 Resultados organizacionais.....	62

2.3.4 Proposta de reorganização da literatura.....	62
2.4 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA E MODELO CONCEITUAL.....	65
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>70</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	70
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	75
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	77
3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	82
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES.....	85
4.2 CATEGORIA CENTRAL: ATUAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA.....	92
4.3 CATEGORIA CONDIÇÕES CAUSAIS: CARREIRA PROTEANA.....	102
4.4 CATEGORIA DE AÇÕES E INTERAÇÕES: ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	114
4.5 CATEGORIA DE CONDIÇÃO CONTEXTUAL: CONTEXTO.....	128
4.6 CATEGORIA DE CONSEQUÊNCIAS: RESULTADOS.....	132
<b>5 DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS E MODELO DESCRITIVO.....</b>	<b>137</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>142</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>171</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas e frequentes inovações tecnológicas têm contribuído para o delineamento de cenários hipercompetitivos e permeados por mudanças e instabilidades. Como forma de garantir vantagem competitiva sustentável, as organizações têm sido desafiadas frequentemente a inovarem em seus produtos e serviços, cujos ciclos de vida estão cada vez menores, assim como, a atuarem em escala global e a desbravarem novos mercados. Para atender a tais desafios, essas organizações têm sido impelidas também a reconfigurarem seus recursos e capacidades, readequando-os a partir de informações provenientes de um mercado que se transforma rápida e constantemente (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Partindo da visão baseada em recursos, que considera e define os recursos e capacidades organizacionais como elementos essenciais para a elaboração e a implementação de estratégias de mercado (Barney, 1991), a teoria das capacidades dinâmicas se apoia, principalmente, na configuração e reconfiguração de competências organizacionais decorrentes da inter-relação organização-mercado. Capacidades dinâmicas que, diante desses cenários hipercompetitivos, têm se tornado imprescindíveis às organizações, uma vez que podem promover a adaptabilidade dessas organizações às sucessivas transformações do mercado (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Considerando as capacidades dinâmicas como elementos relevantes para a obtenção de vantagens competitivas, estudos têm se voltado para melhor entendimento de como essas capacidades se desenvolvem junto às organizações, sobretudo, no que diz respeito a aspectos estruturais, institucionais e comportamentais (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Emsenhardt & Martin, 2000; Aragón-correa & Sharma, 2003; Teece, 2007; Nobre, Tobias, & Walker, 2011; Pavlou & Sawy, 2011; Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Meirelles & Camargo, 2014; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016).

Tais capacidades dinâmicas são decorrentes de processos e rotinas, nomeados por Teece (2007) como microfundamentos, que permitem às organizações desenvolverem suas capacidades de percepção e de apreensão de informações provenientes do mercado, assim como, de reconfiguração de seus recursos. Capacidades que, ao contribuírem para a geração de práticas e atitudes inovadoras, conseqüentemente, possibilitam às organizações a obtenção de vantagens competitivas distintivas em termos de inovação (Dobelin, 2015).

Para tanto, essas organizações dependem das capacidades cognitivas (Adner & Helfat, 2003; Aragón-correa & Sharma, 2003; Teece, 2007; Nobre, Tobias, & Walker, 2011; Pavlou

& Sawy, 2011; Gavetti, 2012; Helfat & Peteraf, 2015; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016), emocionais e intuitivas (Hodgkinson & Healey, 2011) e dos capitais humano e social (Adner & Helfat, 2003) de seus gestores, que os predispõem a agir de maneira específica e a contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Predisposição essa que foi nomeada por Bock, Furtado e Teixeira (2002) como atitude e compreendida a partir do conjunto de elementos cognitivos e emocionais que, ao serem mobilizados por esses gestores, os levam a agir de maneira regular.

No que tange às atitudes desses gestores, Herrman, Sangali e Teece (2017) enfatizaram a importância de as organizações, a partir de uma cultura com características empreendedoras, que, portanto, valorize e incentive a inovação, estimularem atitudes de percepção, apreensão e transformação, como meio relevante para a condução de processos e rotinas geradores de capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

À medida que as organizações dependem dessa cultura empreendedora e das atitudes dos seus gestores para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e, potencialmente, possam inovar e gerar vantagem competitiva (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Meirelles & Camargo, 2014; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016), tornam-se relevantes as atividades conduzidas por gestores que tenham uma atuação intraempreendedora.

Atuação intraempreendedora que se configura a partir de gestores que se dedicam a identificar novas oportunidades de negócio, a desenvolver novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, a promover autorrenovação organizacional (Antoncic & Hisrich, 2003), a tomar decisões, a partir dos recursos disponíveis em organizações já existentes, a provocar mudanças e a inovar (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel, 2012). Gestor esse que, diante de tais responsabilidades, tem também despertado o interesse de pesquisadores por compreenderem o seu perfil e atuação, de modo a obterem informações que possam potencializar a geração de inovações nas organizações (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel, 2012).

À medida que a atuação de um gestor se volta para o mapeamento de informações do mercado para identificar e explorar oportunidades de negócio, tem-se, conseqüentemente, o uso de recursos e a promoção de mudanças organizacionais. Sendo assim, a atuação intraempreendedora de gestores guarda fortes associações com as atividades e as atitudes que foram apontadas por Herrman, Sangali, & Teece (2017), que, por sua vez, possibilitam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, também podem favorecer a adaptabilidade das organizações frente às transformações do mercado por meio de inovações.

No que tange às organizações, essa adaptabilidade se concretiza por meio de processos de aprendizagem que, ao mesmo tempo, possibilitam a percepção e a apreensão de informações provenientes do mercado. Já a reconfiguração de recursos são decorrentes das experiências vivenciadas e da história construída por essas organizações ao longo de suas existências (Meirelles & Camargo, 2014).

E, de forma semelhante às organizações, os gestores intraempreendedores, enquanto indivíduos responsáveis por conduzir a gestão de suas próprias carreiras, também necessitam responder às mudanças provenientes do mercado por intermédio de processos de aprendizagem (Hall & Moss, 1998), para que assim possam garantir sua empregabilidade junto ao mercado. Como elemento que caracteriza organizações e indivíduos, essa adaptabilidade, é sustentada por processos de aprendizagem que possibilitam a ambos adaptarem-se aos ambientes em que estão inseridos.

Perante a possibilidade de que esses gestores dispõem dessa adaptabilidade como característica que os habilita a atuarem de maneira intraempreendedora e a, de certa forma, promover as adaptações das organizações frente a ambientes incertos, é possível inferir que tais gestores potencialmente, construíram ao longo de suas vidas um modelo de carreira do tipo proteana. Trata-se de um modelo de carreira cujo termo Proteus associa-se a um deus da mitologia grega que era dotado de capacidade de transformar-se e adaptar-se aos ambientes nos quais, porventura, estivesse inserido (Hall, 1996). Esse modelo parte também da concepção de que o próprio indivíduo assume a responsabilidade por gerenciar sua carreira e oriente suas decisões de carreira por meio de seus valores pessoais (Hall, 2004; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Sullivan & Baruch, 2009).

Considerando que a carreira proteana prevê essa adaptabilidade do indivíduo frente às transformações do mercado, Briscoe, Henagan, Burton e Murphy (2012) apontaram esse modelo de carreira como adequado a ambientes permeados por incertezas e que requerem de seus profissionais o desenvolvimento de habilidades e atitudes de enfrentamento. Conforme foi apontado por Herrman, Sangalli e Teece (2017), ambientes turbulentos requerem também das organizações o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que as permitam adaptarem-se às transformações e às incertezas do mercado.

Portanto, diante do exposto, levantou-se como proposição central neste estudo que os gestores, ao atuarem em organizações inovadoras como intraempreendedores, são o lócus dos antecedentes atitudinais das capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, da adaptabilidade das organizações frente às transformações do mercado. Atuação essa que, potencialmente, pode se dar a partir de um modelo de carreira do tipo proteana, construída ao longo da vida do



indivíduo, que também prevê a adaptabilidade desses gestores, à medida que gerenciam suas próprias carreiras.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de um cenário hipercompetitivo, permeado por transformações e incertezas, as organizações têm sido impulsionadas a desenvolver a capacidade de reconfigurar seus recursos e competências de maneira, assim, a atender às necessidades e expectativas do mercado em que estão inseridas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) por meio de práticas inovadoras (Dobelin, 2015).

Considerando o papel específico dos gestores de projetos na alocação, criação, ampliação ou modificação de recursos organizacionais, como capital, pessoas, informações, materiais e equipamentos (Kerzner, 2011), nota-se que as atuações desses gestores, alinhadas às estratégias organizacionais, podem voltar-se para o desenvolvimento de projetos que garantam vantagem competitiva por meio de novos produtos, serviços e/ou mercados, e, assim, atender às necessidades e expectativas dos *stakeholders* (Rabechini & Carvalho, 2003).

À medida que esses gestores estão diante de projetos desafiadores, diferentemente, portanto, de projetos mais corriqueiros e repetitivos, que atendam a contextos permeados por riscos e incertezas, é exigido desses gestores que detenham habilidades de empreender. São projetos que exigem desses gestores atenção às informações provenientes do mercado, de modo a buscar atender aos interesses e às expectativas de clientes efetivos e em potencial, que podem levar, inclusive, à geração de novas necessidades desses clientes (Sabbag, 2013).

A partir do papel específico e dessa habilidade de empreender, torna-se possível inferir que esses gestores de projetos, quando estão diante de projetos desafiadores e inovadores, potencialmente, guardam traços de uma atuação intraempreendedora no que tange, principalmente, a essa atenção às informações do mercado, à inovação por meio de novos produtos, serviços e/ou mercados, à utilização de maneira integrada dos recursos organizacionais e à promoção de vantagem competitiva às organizações. Atuação essa que pode contribuir com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais, principalmente, no que tange às atividades que possibilitam às organizações desenvolverem suas capacidades de percepção, apreensão e reconfiguração (Teece, 2007).

Ao considerarmos a atuação intraempreendedora e as possíveis atitudes de percepção, apreensão e transformação que favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, salientadas por Herrman, Sangali e Teece (2017), torna-se relevante compreender as práticas

desses gestores de projetos inovadores no contexto específico de empresas inovadoras que, potencialmente, favorece o desenvolvimento de práticas que contribuam para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

De maneira semelhante, torna-se importante também buscar o entendimento das experiências vivenciadas por esses gestores ao longo de suas vidas, principalmente, em relação à construção de suas carreiras, e que embasaram o delineamento de atitudes que, frequentemente, são adotadas no ambiente de trabalho. Atitudes que, concomitantemente, permeiam as atuações desses gestores como intraempreendedores e podem favorecer o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, motivo pelo qual o conjunto dessas atitudes é nomeado neste estudo como antecedentes atitudinais de tais capacidades. São atitudes que, potencialmente, foram delineadas, simultaneamente, à construção de uma trajetória de carreira do tipo proteana.

Portanto, considerando a proposição central para este estudo, discutida no início desta introdução, em associação à decisão de considerar esses gestores de projetos inovadores como unidades de análise no contexto específico de empresas inovadoras, propõe-se a seguir a questão de pesquisa e os objetivos, geral e específicos, que nortearam a realização deste estudo.

### 1.1.1 Questão de pesquisa

Como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, potencialmente, embasada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Explorar como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, potencialmente, embasada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

### 1.2.2 Específicos

- a) Descrever a trajetória de carreira de gestores de projetos inovadores, mapeando elementos que se associam, potencialmente, à configuração de um modelo de carreira proteana;
- b) Explorar a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, de modo a identificar potenciais antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas;
- c) Identificar como os elementos de uma carreira proteana influenciam a atuação intraempreendedora;
- d) Propor um modelo descritivo de atuação intraempreendedora para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, considerando os elementos de uma carreira proteana.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Inicialmente, constata-se que há um crescente interesse da comunidade científica por compreender fenômenos associados aos construtos intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas, interesse esse que é evidenciado pelas taxas médias de crescimento de publicações científicas que versam sobre cada um desses construtos, identificadas por meio da revisão sistemática da literatura apresentada no Apêndice A. Adicionalmente, não foram identificados estudos que contemplassem esses três construtos em associação, revelando-se assim a existência de uma lacuna teórica no que tange a essa associação.

Somada a essa lacuna, evidencia-se que, apesar da existência de alguns estudos relacionados, de certa forma, às contribuições de gestores para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Adner & Helfat, 2003; Priem, Li, & Carr, 2012; Teece, 2012; Kor & Mesko, 2013; Dobelin, 2015), grande parte desses estudos enfocam aspectos mais organizacionais, estruturais e institucionais, não contemplando, com a devida profundidade, aspectos comportamentais e atitudinais (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Aragón-correa & Sharma, 2003; Teece, 2007; Nobre, Tobias, & Walker, 2011; Pavlou & Sawy, 2011; Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016).

Destarte, este estudo contribuiu para o preenchimento dessas lacunas que envolvem construtos importantes para a comunidade científica, principalmente, no que tange à ênfase nesta pesquisa sobre a atuação de indivíduos intraempreendedores, na identificação de antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas e na construção de suas carreiras. Contribuição que também se deu pelo enfoque no indivíduo, e não nas organizações, cuja atuação se desenvolve no contexto de empresas inovadoras e pode contribuir com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Portanto, ao identificar antecedentes atitudinais das capacidades dinâmicas, este estudo possibilitou a obtenção de resultados empíricos que podem permitir às empresas aprimorarem suas políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente, no que se refere aos seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Ao revelar esses antecedentes, foi possível compreender traços atitudinais que podem favorecer a maior eficácia desses processos, tanto no momento de buscar novos profissionais no mercado, quanto no de desenvolver aqueles profissionais que já fazem parte do quadro de pessoal das empresas inovadoras. Eficácia que pode “instalar uma cultura empreendedora na equipe de gerenciamento que vai além do seu próprio mandato” (Herrman, Sangali, & Teece, 2017, p. 285), e contribuir, não só para o desenvolvimento, como também para a sustentabilidade das capacidades dinâmicas de empresas inovadoras.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo inicial, consta a introdução, seção em que é apresentada uma visão geral sobre a associação dos construtos envolvidos neste estudo, o problema, a questão, os objetivos, geral e específicos, de pesquisa, assim como, a justificativa para o tema.

A seguir, no capítulo dois, é apresentado o referencial teórico composto pelos temas atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas, de modo a apresentar, no final de cada item do referencial teórico, uma proposta específica de reorganização da literatura para cada um desses temas. Capítulo esse que se encerra com as proposições teóricas e o modelo conceitual preliminares.

No capítulo três, destinado ao método e técnicas de pesquisa, são apresentados o delineamento de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados e o protocolo de pesquisa contendo as etapas de pesquisa.

Logo após, no capítulo quatro são feitas a análise dos dados e a discussão dos resultados, caracterizando os sujeitos sociais participantes deste estudo e os contextos

organizacionais em que esses sujeitos atuaram, e discutindo os dados associados aos três construtos que delineiam o fenômeno investigado.

No capítulo 5 é realizada a discussão das proposições conceituais à luz da teoria substantiva que emergiu do campo de pesquisa e a apresentação do modelo propositivo deste estudo.

Por fim, no capítulo seis são realizadas as considerações finais e a apresentação das principais contribuições teóricas e gerenciais, das limitações deste estudo e das propostas para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo inicia-se com uma discussão a respeito do tema intraempreendedorismo, de modo a contribuir para a compreensão da atuação do indivíduo intraempreendedor. Atuação essa que se pressupõe ter a sustentação de um modelo de carreira proteana, motivo pelo qual a seção seguinte deste referencial envolve o tema carreira proteana. Por fim, por tratar-se de uma atuação que, potencialmente, pode contribuir para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas das organizações, tais capacidades constituem o tema a ser abordado na última seção deste referencial teórico.

### 2.1 ATUAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA

O intraempreendedorismo é compreendido como uma sub-área do empreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2003; Hashimoto, 2009) e diferencia-se deste último, principalmente, em razão do contexto específico em que se desenvolve. Enquanto o empreendedorismo ocorre no mercado por meio da criação de uma nova organização ou empreendimento, o intraempreendedorismo se desenvolve dentro de uma organização já existente (Carrier, 1996).

No intraempreendedorismo a organização disponibiliza recursos e infraestrutura que possibilitam e sustentam os processos de inovação, assumindo os riscos e gerenciando os erros inerentes a esses processos. Como compensação para esse suporte, é essa mesma organização quem se apropria dos direitos intelectuais decorrentes dessa inovação. No empreendedorismo, o indivíduo que cria uma nova organização é quem se responsabiliza pelos investimentos e suporte necessários ao desenvolvimento, à viabilização e à concretização de tais processos de inovação (Maier & Zenovia, 2011).

Diante de uma trajetória traçada ao longo da história da organização e de uma estrutura organizacional já constituída, a utilização do termo intraempreendedorismo parece entrelaçar-se também com o termo empreendedorismo corporativo, uma vez que guardam forte semelhança, principalmente, em relação aos processos de inovação em contextos organizacionais já existentes (Zahra, 1991; Lengnick-Hall, 1992; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

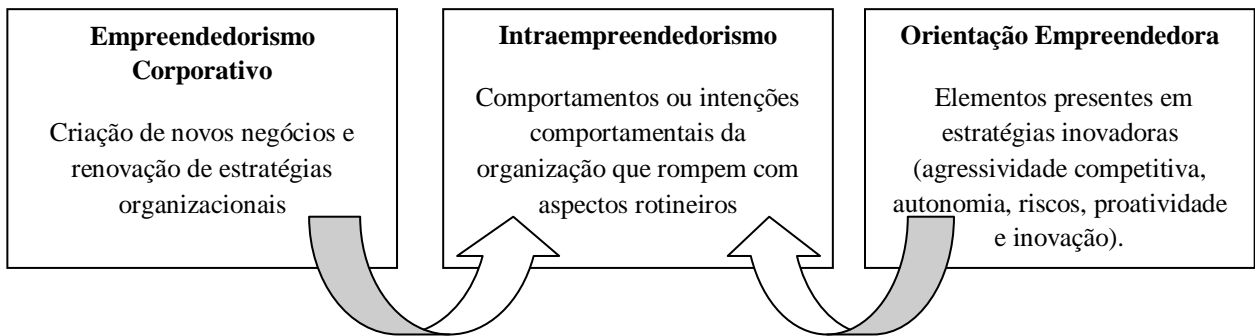
O conceito de empreendedorismo corporativo foi compreendido por Kuratko e Audretsch (2013) a partir das dimensões que o compõem, quais sejam o empreendimento corporativo e o empreendedorismo estratégico.

A dimensão empreendimento corporativo destaca o aspecto da criação de um novo negócio com base na estrutura organizacional que a organização possui, chamado de empreendimento interno. De outra maneira, novos negócios podem ser desenvolvidos por meio de parcerias com outras organizações ou da aquisição de negócios já constituídos, empreendimentos externos (Kuratko & Audretsch, 2013). Kuratko e Audretsch (2013) definiram, portanto, a dimensão empreendimento corporativo a partir dos elementos que sustentam novos negócios, sejam esses elementos internos ou externos, perspectiva que também foi corroborada por Zahra (1991).

A dimensão empreendedorismo estratégico, por sua vez, representa o processo de inovação que rompe com modelos de negócio, estratégias, capacidades, mercados, produtos, processos ou estruturas organizacionais, até então, adotados pela própria organização ou por empresas rivais. Trata-se de um rompimento que, da mesma forma que na dimensão empreendimento corporativo, visa a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas pela organização (Kuratko & Audretsch, 2013).

Com a intenção de elucidar o conceito de intraempreendedorismo, Antoncic e Hisrich (2003) apresentaram uma proposta integrativa, demonstrada por meio da Figura 1, salientando os vínculos existentes entre esse conceito e as concepções de empreendedorismo corporativo e de orientação empreendedora. Essa proposta fundamenta-se na compreensão de que, apesar de guardarem especificidades, todos esses conceitos abrangem o contexto de organizações já existentes.

Conceituando o intraempreendedorismo como comportamentos ou intenções comportamentais emergentes, que rompem com aspectos rotineiros dessas organizações, Antoncic e Hisrich (2003) salientaram que, enquanto o empreendedorismo corporativo envolve a criação de novos negócios e a renovação de estratégias organizacionais, a orientação empreendedora associa-se a elementos, como agressividade competitiva, autonomia, riscos, proatividade e inovação, que direcionam o desenvolvimento dessas estratégias organizacionais inovadoras.



**Figura 1: Proposta integrativa de Antoncic e Hisrich (2003) para o conceito de intraempreendedorismo**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em decorrência dessa integração conceitual, Antoncic e Hisrich (2003) evidenciaram oito elementos distintos e inter-relacionados que fazem parte do conceito de intraempreendedorismo, quais sejam novos empreendimentos, novos negócios, inovação de produtos/serviços, inovação de processos, autorrenovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva. Considerando os estudos adotados nesta revisão de literatura, é possível constatar por meio da Figura 2 que tais dimensões estão presentes tanto em estudos que têm sido adotados como referência para maior elucidação do fenômeno intraempreendedorismo nas organizações, quanto em estudos mais recentes.

<b>Dimensões Intraempreendedoras (Antoncic e Hisrich, 2003)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fundamentos Teóricos</b>
<b>Novos Empreendimentos</b>	Criação de novas unidades ou empresas autônomas ou semi-autônomas.	Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Parker (2011); Williamson, Lounsbury e Han (2013); Kuratko e Audretsch (2013); Antoncic e Antoncic (2011).
<b>Novos Negócios</b>	Novos negócios relacionados aos produtos/serviços já oferecidos e ao mercado em que já atua.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Gibb (1987); Halme, Lindeman e Linna (2012); Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014); Gündoğdu (2012).
<b>Inovação de Produtos/Serviços</b>	Criação de novos produtos/serviços.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Lengnick-Hall (1992); Benitez-Amado, Llorens-Montes, Perez-Arostegui (2010); Rule e Irwin (1988); Halme, Lindeman e Linna (2012); Kuratko e Audretsch (2013); Antoncic e Antoncic (2011); Knörr, Alvarez e Urbano (2013); Gündoğdu (2012).



<b>Dimensões Intraempreendedoras (Antoncic e Hisrich, 2003)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fundamentos Teóricos</b>
<b>Inovação de Processos</b>	Criação de novos procedimentos de produção e novas técnicas.	Antoncic e Hisrich (2001); Antoncic e Hisrich (2001); Lengnick-Hall (1992); Benitez-Amado, Llorens-Montes, Perez-Arostegui (2010); Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Williamson, Lounsbury e Han (2013); Kuratko e Audretsch (2013); Antoncic e Antoncic (2011); Knörr, Alvarez e Urbano (2013).
<b>Autorrenovação</b>	Reformulação estratégica, reorganização e mudança organizacional.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Kuratko e Audretsch (2013); Antoncic e Antoncic (2011); Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014).
<b>Assunção de risco</b>	Possibilidade de perdas relacionadas à rapidez em tomar ações ousadas e comprometer recursos ao perseguir novas oportunidades.	Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Williamson, Lounsbury e Han (2013); Knörr, Alvarez e Urbano (2013); Maier e Zenovia (2011).
<b>Proatividade</b>	Orientação dos alto executivos para pioneirismo e iniciativa.	Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Gündoğdu (2012).
<b>Agressividade Competitiva</b>	Postura agressiva em relação aos competidores.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011).

**Figura 2: Multidimensionalidade do Conceito de Intraempreendedorismo**

Fonte: Adaptado de Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), p.19.

Considerando ainda que a elucidação do fenômeno intraempreendedorismo depende elementos associados ao gerente-proprietário da organização, à organização em si e ao indivíduo intraempreendedor, elementos que não atuam isoladamente na configuração desse fenômeno, Carrier (1996) propôs que as investigações a respeito desse fenômeno adotassem perspectiva interacionista entre seus elementos componentes.

Os elementos relativos a esse gerente-proprietário voltam-se para suas percepções do ambiente externo, os objetivos estratégicos que estabeleceu para a organização, suas motivações pessoais em relação ao negócio e o seu grau de abertura em relação às ideias dos profissionais intraempreendedores que fazem parte do seu quadro de pessoal. Em relação à organização, elementos estruturais e culturais, somado às práticas gerenciais e aos sistemas de recompensa adotados, representam fatores relevantes para a compreensão do fenômeno intraempreendedorismo. E, no que se refere ao indivíduo, o seu perfil pessoal, assim como, suas atitudes, motivações e expectativas em relação a essas recompensas, também se apresentam como fatores indispensáveis para essa compreensão (Carrier, 1996).

Portanto, tomando como base a proposta integrativa e multidimensional de Antoncic e Hisrich (2003), assim como a perspectiva interacionista de Carrier (1996), este estudo propõe a discussão do fenômeno intraempreendedorismo à luz de elementos associados a três dimensões: externa, interna e resultados.

A dimensão externa é composta pelos ambientes cultural, educacional, econômico e institucional, além do próprio mercado em si, enquanto, a dimensão interna é constituída pelos elementos cultura organizacional, práticas de gestão, estrutura, tamanho, recursos materiais e tecnológicos e o indivíduo inserido no contexto organizacional. Dimensões externa e interna, cujos elementos, ao interagirem entre si, podem interferir sobre os resultados organizacionais e a promoção de vantagens competitivas. Dimensões essas que são discutidas nas subseções contexto geral, ambiente organizacional e resultados de ações intraempreendedoras, apresentadas a seguir.

### 2.1.1 Contexto geral

Iniciando o detalhamento e a circunscrição dessas dimensões e seus respectivos elementos, o ambiente cultural envolve as condições e os estímulos externos à organização que podem favorecer o desenvolvimento de ações empreendedoras e intraempreendedoras. Essas condições e estímulos se configuram por meio da valorização social e da divulgação de ações empreendedoras de sucesso, da participação de jovens em atividades associadas a pequenos negócios, de uma formação educacional que tenha dentre seus objetivos o desenvolvimento de atributos empreendedores e do amplo compartilhamento de conhecimentos, formais e informais, sobre a gestão de negócios independentes (Gibb, 1987).

Baseados na necessidade específica de esses jovens vivenciarem na prática e assimilarem conhecimentos que possibilitam o desenvolvimento desses atributos empreendedores desde a juventude, Gibb (1987) e Williamson, Lounsbury e Han (2013) ressaltaram a importância de a educação voltar-se para o desenvolvimento de perfis empreendedores, tanto para a criação e abertura de novas organizações, quanto para a inserção desses jovens em organizações existentes que têm como foco a inovação. Uma educação que, ao estar comprometida com a qualidade e a real eficácia dos programas oferecidos, promovam, de fato, o desenvolvimento de novos negócios (Matlay, 2005).

De maneira complementar, e como forma de maximizar os resultados desses programas, Gibb (1987) salientou que o processo educacional não deve focar-se somente em experiências do passado, como também no futuro, incentivando a participação ativa dos

jovens nesse processo, estimulando seu potencial criativo e possibilitando a geração de *insights*. Participação que, incluindo elementos tanto racionais, quanto emocionais, capacite esses jovens para a identificação de novas oportunidades e a resolução de problemas no contexto das organizações.

No entanto, há fortes indícios de uma supervalorização, e até mesmo sobreposição, desses elementos racionais sobre os emocionais e intuitivos, que pode limitar esse processo educacional. Ao analisarem os traços de personalidade de 4.876 engenheiros, Williamson, Lounsbury e Han (2013) identificaram que, apesar de demonstrarem ser criativos e intrinsecamente motivados, esses profissionais denotaram certa tendência em desenvolver perfis voltados à racionalização e à introversão. Ademais, esses engenheiros atribuíram à intuição, às emoções, à assertividade nos relacionamentos, inclusive com clientes, papéis secundários no exercício de suas profissões. São tendências construídas ao longo da vida, portanto, bastante sedimentadas, que podem dificultar a atuação desses engenheiros como intraempreendedores, e que necessitam ser sido modificadas desde os níveis iniciais da educação formal.

Além de sofrer a influência de elementos presentes nos ambientes cultural e educacional, o fenômeno intraempreendedorismo, ao inserir-se em contextos econômicos diferentes, tende a se configurar de maneira peculiar, demandando dos diversos elementos que interferem nesse fenômeno, maior ou menor participação, à medida que a organização interage com tais contextos.

Países com tradição no desenvolvimento de ações empreendedoras constituem contextos que, diante do maior progresso econômico e dos investimentos em pesquisa, possibilitam às organizações maior suporte externo para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras e, potencialmente, menor dependência dos recursos organizacionais, se comparados a contextos em que esse progresso e investimentos não ocorreram. Trata-se de um contexto econômico que, além de oferecer suporte, pode influenciar positivamente o crescimento obtido por essas organizações (Antoncic & Hisrich, 2001).

Como forma de ressaltar a complexidade do impacto desse ambiente econômico sobre o fenômeno intraempreendedorismo, Antoncic e Hisrich (2001) realizaram um estudo comparativo com altos executivos de 141 empresas da Eslovênia e 56 empresas dos Estados Unidos da América, de diversos setores.

Esse estudo permitiu identificar que, para as empresas eslovenas, inseridas, portanto, em um país com uma economia pequena e em transição, as ações intraempreendedoras tenderam a promover maior lucratividade e crescimento organizacional no que se refere,

principalmente, ao número de empregados, às vendas realizadas e ao *market share* da organização. Apesar de um contexto econômico que não oferecia muitos incentivos, as organizações que se dedicaram a esse tipo de ação, utilizando recursos próprios, obtiveram êxito em relação às demais empresas.

Para as empresas norte-americanas, essas ações também promoveram maior crescimento organizacional, não tendo sido possível, no entanto, verificar se tais ações levaram de fato a um aumento dos lucros obtidos. Em razão de um contexto econômico, a princípio favorável a esse aumento, outros elementos, potencialmente, interferiram na lucratividade e nas ações intraempreendedoras dessas empresas. Dessa forma, elementos específicos ao contexto econômico americano influenciaram a configuração do fenômeno intraempreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2001).

De maneira complementar ao contexto econômico, o ambiente institucional, composto por legislações e políticas governamentais vigentes, valores e padrões sociais e conhecimentos e habilidades disponíveis nesse tipo de ambiente, também pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras.

A dimensão regulatória desse ambiente, composta por essas legislações e políticas, pode criar barreiras ao desenvolvimento de novos empreendimentos. Por outro lado, a dimensão normativa, formada por tais valores e padrões sociais, potencialmente, interfere nesse desenvolvimento, visto que podem ser determinantes para a forma como os gestores organizacionais percebem os riscos e os possíveis erros envolvidos nos processos de inovação. Sob outra perspectiva, a dimensão cognitiva, constituída por conhecimentos e habilidades presentes nesse ambiente institucional, decorrentes das diversas experiências vivenciadas pelas organizações e da educação oferecida pela sociedade em que essas organizações estão inseridas, pode encorajar, ou não, tais ações intraempreendedoras (Gómez-Haro, Aragón-Correa, & Cordón-Pozo, 2011).

Ademais, aos componentes cultural, educacional, econômico e institucional somam-se ainda certas ocorrências no mercado, como componentes da dimensão externa às organizações que podem interferir em ações intraempreendedoras. Configurando como estímulos a esse tipo de ação, a existência de instabilidades, de adversidades e de heterogeneidades, principalmente, em relação à diversidade que, frequentemente, caracterizam os possíveis clientes nesse mercado, pode favorecer ações empreendedoras em organizações que já possuem uma trajetória construída nesse mercado (Zahra, 1991).

Compreendida a relevância dos elementos componentes da dimensão externa, é preciso ter claro também que tais elementos interagem entre si e com os elementos das demais

dimensões, quais sejam a interna e os resultados. Cada uma dessas dimensões, e seus respectivos elementos, carrega em si a possibilidade de influenciar e ser influenciada por outras dimensões (Carrier, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001; Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010). De posse dessa perspectiva interacionista, em seguida, é apresentada a dimensão interna e seus elementos.

### 2.1.2 Ambiente organizacional

Iniciando a apresentação e a discussão a respeito da dimensão interna, a cultura organizacional constitui elemento que pode favorecer os processos de inovação e, conseqüentemente, a forma como se configura o fenômeno do intraempreendedorismo.

Pautando-se na concepção de que as “inovações devem ter uma aplicação que é desejada, razoavelmente infiltradora e de alguma utilidade mínima para gerar vantagem competitiva” (Lengnick-Hall, 1992, p. 403), compreendendo essa desejabilidade a partir de produtos e serviços que agregam valor aos potenciais consumidores e que conseguem se infiltrar no mercado, a existência de uma cultura organizacional intraempreendedora torna-se relevante. Cultura essa que pode ser delineada por meio de valores organizacionais que estimulem comportamentos criativos e inovadores (Zahra, 1991), e da disponibilidade, associada à capacidade de exploração, de recursos tecnológicos (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010).

Por outro lado, o desenvolvimento desse tipo de cultura organizacional pode ser limitado à medida que a organização possui processos comunicacionais ineficazes, principalmente, entre áreas ou departamentos que, guardadas suas especificidades, constituem centros geradores de conhecimentos importantes para os processos de inovação. Somada à existência de um ambiente interno competitivo, a precariedade desses processos comunicacionais, frequentemente, obstrui o compartilhamento desses conhecimentos gerados e, conseqüentemente, o desenvolvimento de inovações que poderiam garantir à organização vantagem competitiva no mercado (Maier & Zenovia, 2011).

Adicionalmente à necessidade de processos comunicacionais mais efetivos, o desenvolvimento de culturas e climas organizacionais que favoreçam esses processos de inovação constitui desafio importante às organizações, uma vez que existem diferenças entre os elementos que motivam profissionais com perfil intraempreendedor e aqueles que não possuem esse mesmo perfil. Fatores como a oportunidade de desenvolver atividades desafiadoras, dispor de maior autonomia e liberdade para desenvolvê-las, e o incentivo

para assumir riscos que, em linhas gerais, motivam esses profissionais intraempreendedores, podem levar à desmotivação aqueles que não compartilham perfil semelhante (Hashimoto, 2009).

Em associação com a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional intraempreendedora, os gestores responsáveis pelas organizações possuem papel importante na definição e na reformulação de estratégias compatíveis com esse tipo de cultura. Em linhas gerais, estratégias mais agressivas em relação aos competidores, voltadas para o pioneirismo (Antoncic & Hisrich, 2003), para o crescimento organizacional (Zahra, 1991) e, até mesmo, para a realização de aquisições, fusões ou formação de *joint ventures* (Lengnick-Hall, 1992) tendem a ser compatíveis com essa cultura intraempreendedora.

Somado a esse papel de definir e reformular estratégias, a adoção de um estilo de liderança transformacional pode propiciar o fortalecimento dessa cultura intraempreendedora. Esse estilo de liderança prevê uma gestão participativa, por meio de diálogos frequentes entre líderes e liderados, que inspire o comprometimento do intraempreendedor com a missão da organização. Trata-se de um estilo de liderança que atribui aos gestores o papel de *coachings* ou mentores, dos quais é esperado que levem os membros de suas equipes a desenvolverem novas formas de pensar e a adotarem comportamentos criativos e inovadores (Moriani, Molero, Topa, & Mangin, 2014), consonantes com os valores organizacionais de uma cultura intraempreendedora (Zahra, 1991).

Trata-se de um estilo de liderança que deve permear a atuação dos gestores de um modo geral, tanto daqueles que compõem a alta cúpula, dos quais se espera o apoio a projetos inovadores e relevantes (Rule & Irwin, 1988), quanto de gerentes de nível médio responsáveis por intermediar as perspectivas do alto escalão e dos gerentes operacionais. Atuação essa que torna possível a criação de condições favoráveis para a geração de ideias inovadoras, alinhadas à missão da organização, e a implementação dos eventuais projetos decorrentes de tais ideias (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Baseado na inexistência ou na fragilidade dos sistemas de reconhecimento ou recompensa, frequentemente, oferecidos pelas organizações (Maier & Zenovia, 2011), é importante ressaltar a relevância desses sistemas para a gestão daquelas organizações que se dedicam a ações intraempreendedoras. Esses sistemas podem contemplar a possibilidade de o intraempreendedor desenvolver atividades interessantes e desafiadoras, de participar dos processos de tomada de decisão e de usufruir de ambientes de trabalho flexíveis, onde se buscam melhorias contínuas e não haja excesso de controles formais, como formas de

reconhecer, recompensar e incentivar essas ações intraempreendedoras (Antoncic & Antoncic, 2011).

Uma gestão que almeja ser favorável ao intraempreendedorismo necessita ainda demonstrar-se mais tolerante ao erro e celebrar os esforços empreendidos pelos diversos membros da equipe, pois, em sendo assim, cria condições favoráveis tanto para o desenvolvimento de projetos inovadores (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010), quanto para a eclosão de potenciais intraempreendedores (Parker, 2011). Além disso, uma gestão que inclui o oferecimento de remuneração justa, possibilidades de ascensão na carreira, oportunidades de aprendizado e ampliação das redes de relacionamento, conseqüentemente, também incentiva ações intraempreendedoras (Antoncic & Antoncic, 2011).

Em associação a práticas de gestão que favorecem o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, a estrutura organizacional, como componente da dimensão interna, também possui relevância na configuração do fenômeno intraempreendedorismo.

A existência de estruturas organizacionais que privilegiem a diferenciação entre as diversas unidades/áreas componentes dessas estruturas possibilita o aumento do comprometimento com as missões e as metas específicas de cada uma dessas unidades/áreas. Em linhas gerais, esse tipo específico de estrutura é favorável a ações intraempreendedoras que envolvam o estabelecimento de parcerias ou a aquisição de outras organizações. Em contraposição, estruturas que possibilitem maior integração entre essas unidades/áreas podem facilitar ações intraempreendedoras que se apoiam, principalmente, na forma como a organização já está estruturada (Zahra, 1991).

Outrossim, para além de estruturas diferenciadas ou integradas, organizações que, especificamente, comercializam produtos ou serviços com alto grau de inovação e atributos muito específicos podem ser beneficiadas por estruturas organizacionais formadas por áreas funcionais, como marketing, vendas e logística, principalmente, se esses produtos ou serviços forem destinados a outras organizações (Parker, 2011).

Considerando que o tamanho e a complexidade das estruturas hierárquicas organizacionais podem constituir barreiras a ações intraempreendedoras (Maier & Zenovia, 2011), independentemente de essas ações serem desenvolvidas por profissionais que pertençam a áreas de pesquisa e desenvolvimento ou a outras áreas (Lengnick-Hall, 1992), estruturas mais simples tendem a favorecer tais ações por permitirem o acompanhamento, a análise e o compartilhamento interno de informações provenientes do mercado (Zahra, 1991).

Em relação especificamente ao tamanho das organizações, Carrier (1994) enfatizou que, em razão das grandes organizações possuírem estruturas mais rígidas, torna-se mais

difícil a identificação de profissionais com perfil intraempreendedor. Em organizações desse porte, apesar de o intraempreendedor ter garantia de anonimato para suas ações, o que pode ser favorável à medida que não o expõe a um número excessivo de críticas, é comum também que não seja possível a esse intraempreendedor participar das discussões mais estratégicas da organização.

Ao discutir os aspectos envolvidos na gestão em grandes organizações, Carrier (1994) salientou também ser frequente a existência de relacionamentos entre gerentes e intraempreendedores que podem dificultar a viabilização de projetos intraempreendedores, uma vez que os gerentes dessas organizações de grande porte, frequentemente, priorizam estabilidade e eficiência em detrimento de ações inovadoras e transformadoras. Em linhas gerais, nesse tipo de relacionamento, esses gerentes procuram oferecer oportunidades de ascensão profissional que resultam muito mais em aumento de responsabilidade e poder, do que na garantia de autonomia e liberdade, aspectos que, frequentemente, têm um impacto muito maior sobre esse intraempreendedor. Por fim, no contexto de grandes organizações, a eventual perda de um intraempreendedor, repetidamente, não é vista como uma grande ameaça (Carrier, 1994).

Em contrapartida, pequenas e médias organizações possuem estruturas mais flexíveis que tendem a favorecer ações intraempreendedoras, proporcionando maior visibilidade aos resultados obtidos pelo intraempreendedor. Se positivos, a visibilidade desses resultados podem ainda gerar maior credibilidade a esse intraempreendedor, principalmente, perante aos gerentes proprietários, com os quais têm maior contato (Carrier, 1994, 1996). Credibilidade essa que pode fortalecer o intraempreendedor perante o aumento das possíveis críticas a que, normalmente, está submetido em organizações desses portes, também decorrentes dessa maior visibilidade (Carrier, 1994).

De maneira complementar, a existência de relacionamentos entre empreendedores e intraempreendedores, comuns em pequenas e médias organizações, pode favorecer o compartilhamento de ideias e até da própria gestão do negócio (Carrier, 1994). Diferentemente do que acontece em grandes organizações, as promoções recebidas costumam ter efeito positivo sobre a motivação do intraempreendedor, uma vez que, geralmente, proporcionam maior proximidade com os gerentes-proprietários e participação ativa na definição das estratégias e recursos organizacionais. Por outro lado, o desligamento desse profissional intraempreendedor em pequenas e médias organizações pode gerar grandes perdas à organização, inclusive, o aumento da competitividade no mercado, caso esse profissional também decida empreender (Carrier, 1994, 1996).



Em associação com a estrutura e o tamanho da organização, a disponibilidade e a flexibilidade na gestão dos recursos organizacionais também constituem elementos importantes para o encorajamento e a sustentação dos processos de inovação inerentes à atuação intraempreendedora (Antoncic & Hisrich, 2003).

Apesar da necessidade de a organização investir na aquisição e na capacidade de gestão de recursos tecnológicos, de modo a maximizar a exploração e os resultados obtidos por meio de tais recursos (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010), necessidade que requer tempo e recursos financeiros (Rule & Irwin, 1988), a bricolagem foi apontada por Halme, Lindeman e Linna (2012) como alternativa para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras, principalmente, em cenários em que grandes investimentos em recursos não podem ser feitos.

Bastante adotada em organizações de menor porte, que se veem, muitas vezes, com poucos recursos financeiros para investir em novos recursos materiais e tecnológicos, essa bricolagem é constituída por atividades realizadas pela própria organização com a utilização dos recursos que já dispõe. Trata-se de atividades que também podem fazer parte das ações intraempreendedoras de organizações de médio e grande portes, guardadas suas especificidades e contextos em que essas organizações estão inseridas, principalmente, em situações em que adquirir novos recursos não seja imprescindível (Halme, Lindeman, & Linna, 2012).

Não obstante a importância dessas atividades, e dos recursos disponíveis para realizá-las, as atitudes dos indivíduos, inseridos em contextos organizacionais específicos, também interferem no desenvolvimento de ações intraempreendedoras.

Atitudes favoráveis à criatividade, como a disponibilidade para assumir riscos (Antoncic & Hisrich, 2003), acreditar na eficácia de suas próprias ações (Douglas & Fitzsimmons, 2013) e agir com certa autonomia, características que, frequentemente, levam indivíduos a criarem negócios próprios, também favorecem o intraempreendedorismo (Hashimoto, 2009; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013). São atitudes que, em associação à liberdade para inovar (Carrier, 1994; Hashimoto, 2009) e à percepção de novas oportunidades de desenvolvimento, principalmente, diante de situações ambíguas e incertas (Hashimoto, 2009), embasam comportamentos intraempreendedores.

De forma semelhante, considerando o dinamismo do mercado, e a, decorrente, necessidade de adaptação das organizações frente às frequentes mudanças, atitudes que proporcionem a esses indivíduos maior receptividade diante dessas mudanças e maior disposição para identificar e acompanhar novas informações constituem elementos

importantes para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras que possam promover adaptabilidade e obtenção de resultados mais expressivos a essas organizações (Gündoğdu, 2012).

Para este estudo a atuação intraempreendedora é compreendida, portanto, como o conjunto de atitudes e comportamentos de um indivíduo que, no contexto de organizações já existentes (Carrier, 1996), favorecem o desenvolvimento de novos empreendimentos, negócios, produtos, serviços ou processos (Antoncic & Hisrich, 2003). Atitudes e comportamentos descritos por Bock, Furtado Teixeira (2002), respectivamente, como tendências para agir e ações efetivamente adotadas por esse indivíduo em tal contexto. Dentre as atitudes e os comportamentos que favorecem essa atuação intraempreendedora, é possível destacar aqueles que envolvem criatividade (Antoncic & Hisrich, 2003), autoconfiança (Douglas & Fitzsimmons, 2013), autonomia (Hashimoto, 2009; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013), receptividade a mudanças e atenção a novas informações (Gündoğdu, 2012).

Diante dessa possibilidade de resultados organizacionais mais expressivos em razão de ações intraempreendedoras, após refletir sobre os elementos que compõem as dimensões externa e interna do fenômeno intraempreendedorismo, a seguir são discutidos os possíveis resultados oriundos dessas ações. Vale ressaltar que a dimensão resultados também tem a capacidade de influenciar e ser influenciada (Carrier, 1996) pelas demais dimensões adotadas para este estudo.

### 2.1.3 Resultados de ações intraempreendedoras

Considerando que uma inovação se configura como tal somente quando processos, produtos/serviços ou métodos de marketing são implementados (OCDE, 2005), neste estudo, os resultados da atuação intraempreendedora são compreendidos a partir de inovações que, concomitantemente, também são vistas como resultados dessa atuação e como geradoras de possíveis ganhos à organização.

Ao abordar a relação inovação-vantagem competitiva, Lengnick-Hall (1992) destacou que o estabelecimento dessa relação está associado ao quanto uma inovação atende às necessidades precisas do mercado e de quanto tempo a organização leva para implementar tal inovação, seja para responder a essas necessidades, ou para gerar e moldar novas necessidades. Por outro lado, a perenidade dessa relação depende do grau de dificuldade enfrentado por outras organizações ao tentarem imitar as estratégias, os recursos humanos, materiais e tecnológicos e a cultura organizacionais (Lengnick-Hall, 1992) utilizados para o

desenvolvimento de um novo negócio ou de um novo empreendimento (Antoncic & Hisrich, 2003).

Adotando essa relação como perspectiva, existem indícios de que as ações intraempreendedoras podem contribuir para o crescimento organizacional, no que se refere ao volume de vendas e ao *market share* (Antoncic & Hisrich, 2001; Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010), principalmente, se existirem investimentos na área de tecnologia da informação e no desenvolvimento de uma cultura organizacional intraempreendedora (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010). Além de favorecer o crescimento organizacional, esse tipo de cultura tende a reduzir os eventuais impactos negativos de elementos presentes nos contextos cultural e econômico em que as organizações estão inseridas (Antoncic & Hisrich, 2001).

No que se refere aos resultados financeiros, o aspecto bidirecional existente na relação ações intraempreendedoras-desempenho financeiro exige que essas organizações realizem investimentos e, ao mesmo tempo, possuam alguma folga financeira para aguardar possíveis compensações para os investimentos realizados inicialmente. A existência dessa folga, decorrente de lucratividade não oriunda dessas ações intraempreendedoras, torna imprecisa essa relação (Zahra, 1991; Hashimoto, 2009), principalmente, em contextos econômicos mais desenvolvidos em que outros elementos podem interferir na determinação dessa lucratividade (Antoncic & Hisrich, 2001).

A imprecisão dessa relação pode ser intensificada a depender das percepções específicas dos gestores sobre o impacto dessas ações intraempreendedoras sobre os resultados organizacionais. São percepções que podem, inclusive, favorecer a manutenção, expansão ou eliminação dos fatores e comportamentos organizacionais que impulsionaram tais ações (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Essa perspectiva a respeito das percepções desses gestores corrobora a ênfase de Matlay (2005) à constatação de que esse fenômeno se constitui entidade heterogênea, decorrente de múltiplas ações organizacionais e comportamentos individuais.

Posteriormente à discussão dos principais resultados decorrentes de ações intraempreendedoras, é delineada uma proposta de reorganização da literatura tomando-se como base os estudos adotados para a compreensão de como esse tipo de ação se configura.

#### 2.1.4 Proposta de reorganização da literatura

Após discorrer a respeito das três dimensões propostas por estudo, quais sejam ambiente externo e interno e resultados, assim como dos elementos que compõem cada uma dessas dimensões, propõem-se a reorganização e o agrupamento dessas dimensões do constructo intraempreendedorismo como demonstrado na Figura 3. São apresentados também o papel que desempenham e a importância de cada um desses elementos, destacando ainda aqueles estudos, dentre os mais citados e os mais recentes e mais citados, que procuraram investigar a influência de cada um desses elementos no delineamento do fenômeno intraempreendedorismo.

<b>Dimensões</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Cultural/Educacional</b>	Valorizar e incentivar o desenvolvimento do perfil de profissionais com características intraempreendedoras.	Gibb (1987); Matlay (2005); Williamson, Lounsbury e Han (2013).
	<b>Econômico</b>	Compartilhar recursos necessários para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Antoncic e Hisrich (2001).
	<b>Institucional</b>	Estimular, viabilizar ou impor barreiras à atuação intraempreendedora.	Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011).
	<b>Mercado</b>	Provocador de respostas intraempreendedoras e fonte de informações que contribuem para o desenvolvimento desse tipo de resposta.	Zahra (1991).
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Cultural/Organizacional</b>	Encorajar, sustentar ou impor barreiras ao desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Zahra (1991); Matlay (2005); Hashimoto (2009); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010); Maier e Zenovia (2011).
	<b>Práticas de Gestão</b>	Definir estratégias, gerar e alinhar ideias e projetos inovadores à missão e aos valores organizacionais e desenvolver ambiente favorável à atuação intraempreendedora.	Rule e Irwin (1988); Zahra (1991); Lengnick-Hall (1992); Antoncic e Hisrich (2003); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy e Kilic (2010); Antoncic e Antoncic (2011); Maier e Zenovia (2011); Parker (2011); Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014).
	<b>Estrutural</b>	Oferecer suporte ou impor barreiras às ações intraempreendedoras e possibilitar a interação com o mercado.	Zahra (1991); Lengnick-Hall (1992); Maier e Zenovia (2011); Parker (2011).
	<b>Tamanho</b>	Contribuir para a configuração, favorável ou desfavorável, da relação intraempreendedor-organização.	Carrier (1994); Carrier (1996).

<b>Dimensões</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Recursos (Materiais e Tecnológicos)</b>	Impulsionar e dar sustentação às atividades intraempreendedoras.	Rule e Irwin (1988); Antoncic e Hisrich (2003); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010); Halme, Lindeman e Linna (2012).
	<b>Indivíduo</b>	Promover ações intraempreendedoras, acompanhar as informações disponíveis no mercado e possibilitar às organizações adaptarem-se ao contexto em que estão inseridas.	Carrier (1994); Carrier (1996); Antoncic e Hisrich (2003); Hashimoto (2009); Gündoğdu (2012); Douglas e Fitzsimmons (2013); Knörr, Alvarez e Urbano (2013).
<b>Resultados</b>	<b>Novos Empreendimentos e Negócios</b>	Intermediar a relação entre os diversos elementos das dimensões interna e externa e os resultados comerciais e financeiros.	Lengnick-Hall (1992); Antoncic e Hisrich (2003).
	<b>Comerciais</b>	Retroalimentar o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Antoncic e Hisrich (2001); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010).
	<b>Financeiros</b>	Retroalimentar o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Hashimoto (2009).

**Figura 3: Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo intraempreendedorismo**

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, ao analisar a Figura 3, é possível identificar que a maioria das publicações científicas envolvendo o construto intraempreendedorismo, consideradas para este estudo, volta-se para elementos associados à dimensão interna, principalmente, às práticas de gestão que possibilitam o alinhamento da atuação intraempreendedora às estratégias organizacionais e o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável a essa atuação. De outra maneira, percebe-se ainda um número menor de publicações voltadas para os elementos da dimensão externa às organizações que influenciam essa atuação, assim como, da dimensão resultados, cujos elementos tratam dos possíveis impactos dessa atuação para essas organizações.

Após compreender essa atuação intraempreendedora, a seguir são discutidos o conceito, as dimensões e os elementos que compõem o fenômeno carreira proteana.

## 2.2 CARREIRA PROTEANA

A expressão carreira proteana associa-se ao termo Proteus, termo esse que representa o deus da mitologia grega que detinha a capacidade de se transformar de acordo com sua

vontade. Trata-se de uma expressão associada ao conceito de carreira em que o indivíduo é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e pelas adaptações de si mesmo perante as frequentes mudanças pelas quais passa o mundo (Hall, 1996).

Partindo da necessidade de as organizações e seus funcionários responderem de maneira flexível e adaptarem-se a uma nova dinâmica de mercado permeada por mudanças, ocorreram transformações na relação indivíduo-organização que culminaram na atribuição ao indivíduo, e não às organizações, o papel principal na gestão de sua carreira e favoreceram o delineamento do conceito de carreira proteana (Hall & Moss, 1998).

Considerando essa necessidade de adaptação de indivíduos e organizações aos contextos que ambos estão inseridos, para maior elucidação desse conceito, este estudo realizará uma discussão sobre os principais elementos associados a cada uma de suas dimensões, quais sejam individual, organizacional e contextual, assim como das suas respectivas contribuições para a configuração do fenômeno carreira proteana.

### 2.2.1 Indivíduo como ator principal

À medida que foi atribuída ao indivíduo a responsabilidade por sua carreira, as transformações na relação indivíduo-organização tiveram reflexos sobre os contratos psicológicos, compreendidos como conjuntos de expectativas mútuas entre indivíduos e organizações, que culminaram com a substituição de um contrato, até então, relacional, por outro de natureza transacional. Enquanto esse contrato relacional, predominante entre o final dos anos 1970 e o início dos anos 1980, se baseava em relações de confiança e lealdade de longo prazo, o novo contrato psicológico passou a pautar-se em relações de caráter utilitarista de curto prazo, motivo pelo qual foi nomeado de transacional (Hall & Moss, 1998).

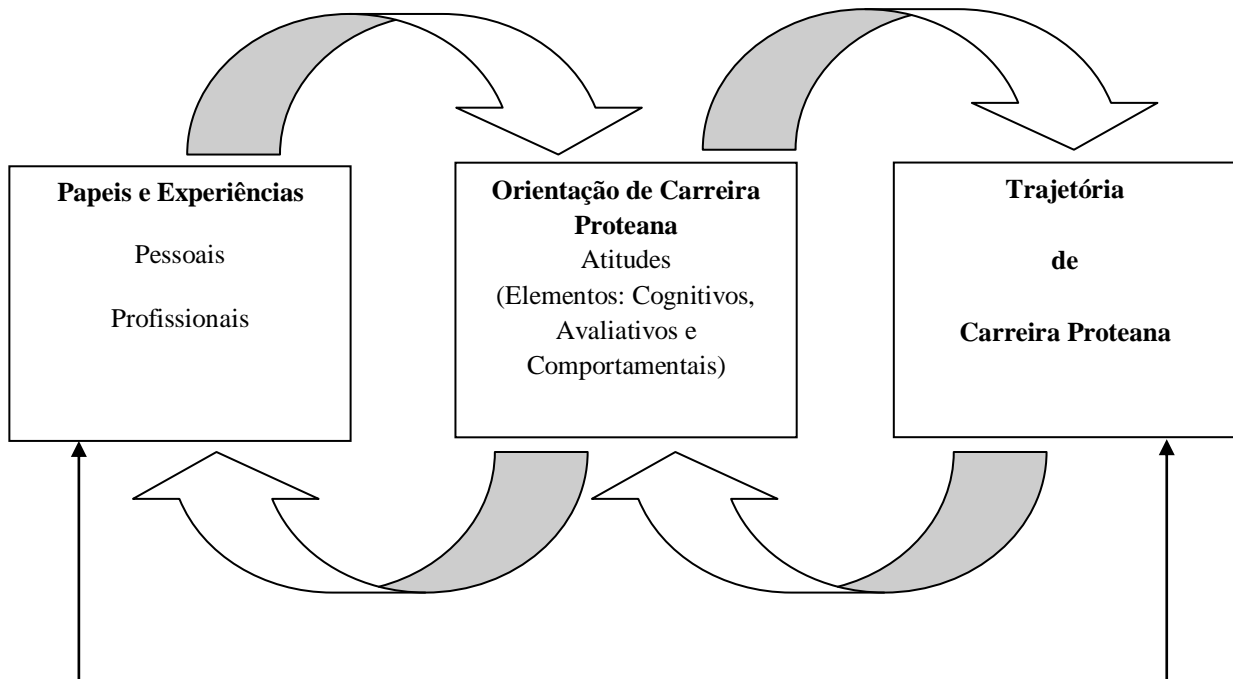
Tomando como base essa responsabilidade do indivíduo pela gestão da sua própria carreira e a preponderância desse contrato psicológico transacional, a Figura 4 destaca os elementos essenciais presentes nesse novo contrato que constituíram base para o desenvolvimento do modelo de carreira proteana. Trata-se de um modelo em que a organização é compreendida como um espaço constituído por recursos, desafios e possibilidades de desenvolvimento para esse indivíduo que se tornou o principal responsável pela gestão da sua carreira (Hall & Moss, 1998).

- 
1. A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.
  2. A carreira é uma série de experiências ao longo da vida, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidade (“Idade da carreira” conta, não idade cronológica).
  3. Desenvolvimento é
    - aprendizado contínuo,
    - autodirigido,
    - relacional, e
    - encontrado nos desafios do trabalho.
  4. Desenvolvimento não é (necessariamente)
    - treinamento formal,
    - reciclagem,
    - mobilidade ascendente.
  5. Os ingredientes para mudanças de sucesso
    - de saber-como para aprender-como,
    - de segurança do trabalho para empregabilidade,
    - de carreiras organizacionais para carreiras proteanas, e
    - do “eu trabalho” para “eu inteiro”.
  6. A organização providencia:
    - tarefas desafiadoras,
    - relacionamentos desenvolvedores,
    - informação e outros recursos de desenvolvimento.
  7. O objetivo: sucesso psicológico
- 

**Figura 4: O novo contrato de carreira proteana**

Fonte: Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), p.26.

A partir de uma perspectiva de carreira de vida inteira, envolvendo os diversos papéis e experiências pessoais e profissionais (Super, 1980; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006), e de uma construção de carreira orgânica, decorrente da complexa interação entre o indivíduo e o ambiente que o cerca (Velooso & Dutra, 2010; Velooso, 2012), o conceito de carreira proteana destacado na Figura 5, e adotado para este estudo, é constituído por essa perspectiva de vida inteira em associação a dois outros componentes, a orientação e a trajetória de carreira proteana. A orientação de carreira proteana é formada por atitudes que levam o indivíduo a uma compreensão pessoal a respeito do que se constitui sucesso na carreira e, conseqüentemente, ao delineamento de uma trajetória de carreira específica (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014), que incluem os papéis desempenhados e as experiências pessoais e profissionais vivenciadas ao longo da vida (Super, 1980; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).



**Figura 5: Conceito de carreira proteana**

Fonte: Elaborado pelo autor

Como componente atitudinal, a orientação de carreira proteana é constituída por elementos cognitivos, avaliativos e comportamentais. Enquanto os elementos cognitivos associam-se às crenças do indivíduo a respeito de sua carreira e os elementos avaliativos voltam-se para o julgamento do que é bom, ou não, para sua carreira, os elementos comportamentais, por sua vez, correspondem à predisposição desse indivíduo para adotar comportamentos específicos ao longo dessa mesma carreira (Briscoe & Hall, 2006).

Tomando por base as atitudes e as trajetórias de carreira, o conceito de carreira proteana pode ser compreendido também a partir de duas dimensões que o caracterizam: a carreira orientada por valores e o autogerenciamento de carreira. A carreira orientada por valores constitui alicerce para o delineamento das medidas de sucesso que guiarão as decisões de carreira do indivíduo. O autogerenciamento, por sua vez, associa-se às necessidades de adaptação desse indivíduo às demandas contextuais por desempenho e aprendizado (Hall, 2004; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Sullivan & Baruch, 2009).

Perante a possibilidade de esse indivíduo desenvolver certas combinações entre as dimensões autogerenciamento e carreira orientada por valores, Briscoe e Hall (2006) descreveram quatro categorias de carreira, quais sejam a dependente, a reativa, a rígida e a transformacional ou proteana. A categoria dependente é composta pelo indivíduo que atribui a outros a responsabilidade pelo gerenciamento de sua carreira e não se orienta por seus próprios valores para tomar suas decisões. Por outro lado, na reativa, apesar de o indivíduo



gerenciar a sua própria carreira, procurando se adaptar às exigências por desempenho e aprendizado, não toma seus próprios valores como base para suas decisões de carreira. De outra forma, na rígida, apesar de esse indivíduo orientar suas decisões de carreira por meio de seus próprios valores, constituindo tais valores como guias e medidas de sucesso, atribui a outros a responsabilidade pelo gerenciamento dessa carreira. Na categoria proteana ou transformacional, por sua vez, o indivíduo assume a responsabilidade pelo gerenciamento de sua própria carreira e orienta-se por seus próprios valores pessoais para tomar decisões de carreira e desenvolver-se continuamente.

Considerando a existência de carreiras que podem ir além do contexto organizacional, compreendida como carreiras pós-corporativas, a carreira proteana e suas dimensões podem se associar a outros conceitos de carreira. O conceito de carreira sem fronteiras, por exemplo, envolvendo a busca de outras organizações ou novas formas de pensar o trabalho que se realiza, compreendidas, respectivamente, como superação de barreiras físicas e psicológicas, é frequentemente associado ao conceito de carreira proteana (Sullivan & Baruch, 2009), mesmo porque são conceitos correlacionados positivamente (Hall, 2004).

Partindo dessa possibilidade de associação com outros conceitos de carreira e das dimensões carreira orientada por valores e autogerenciamento de carreira, Gubler, Arnold e Coombs (2014) propuseram um refinamento do conceito de carreira proteana, apresentado na Figura 6, de modo a enfatizar aspectos essenciais associados a cada uma dessas dimensões e tornar claras as especificidades desse conceito.

Conceito	Dimensão	Componente	Aspecto Essencial
Carreira Proteana	Orientada por Valores	1. Ser claro em suas necessidades, motivações, habilidades, valores e interesses. 2. Tendo valores pessoais que constituem a orientação e a medida do sucesso em sua carreira.	Identidade Ser orientado por valores
	Autogerenciamento	3. Ser competente e motivado para aprender e se adaptar aos ambientes em mudança. 4. Ter um sentimento de independência e de estar no comando da sua carreira.	Adaptabilidade Ser dirigido por si mesmo.

**Figura 6: Conceituação refinada do conceito de carreira proteana**

Fonte: Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, p.S33.

A dimensão carreira orientada por valores envolve a conscientização do indivíduo a respeito de elementos que determinam sua identidade pessoal, como, por exemplo, necessidades e interesses, motivações e valores pessoais que constituem base para orientar suas decisões e definir suas medidas de sucesso para a carreira (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Tais medidas vinculam-se à obtenção de sucesso psicológico e, portanto, à dimensão interna do indivíduo, à sensação de realização pessoal (Hall, 1996) e à satisfação com a carreira em si (De Vos & Soens, 2008).

Por outro lado, a dimensão autogerenciamento de carreira abrange tomadas de decisão centradas no próprio indivíduo, assim como, a capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente por meio de processos de aprendizagem (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014) e maior percepção de sucesso na carreira (De Vos & Soens, 2008; Volmer & Spurk, 2011). A ampliação dessa percepção de sucesso, potencialmente, se deve ao fato de essa dimensão ser responsável por intermediar as dimensões interna e externa da carreira desse indivíduo.

De modo complementar, essa dimensão autogerenciamento possui duas subdimensões: a reflexiva e a comportamental. Enquanto a primeira possibilita a geração de ideias relacionadas aos seus objetivos de carreira, a segunda incorpora comportamentos adotados por esse mesmo indivíduo ao tentar alcançar tais objetivos, como, por exemplo, o comportamento de buscar informações para tomar decisões de carreira junto à sua rede de relacionamentos (De Vos & Soens, 2008).

E ainda, diante da perspectiva de que a carreira proteana exige processos contínuos e colaborativos de aprendizagem, perspectiva que é corroborada por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), Hall (1996) destaca a adaptabilidade e o autoconhecimento do indivíduo como metacompetências que possibilitam tais processos. Esses processos envolvem a capacidade de aprender, e de como tornar mais eficaz esse aprendizado, quando se está diante de desafios associados ao trabalho. Trata-se de processos que abrangem o próprio indivíduo e suas redes de relacionamento, formais ou informais, de modo a se obter novas imagens sobre o mundo e sobre si mesmo.

A associação entre essas metacompetências configura-se como elemento necessário para a construção de mudanças geradoras, e não somente reativas. Enquanto tais mudanças reativas possibilitam ao indivíduo, em linhas gerais, somente responder às mudanças presentes no contexto em que está inserido, as mudanças geradoras permitem a esse indivíduo construir caminhos mais consistentes com seus valores pessoais e as exigências situacionais, respondendo assim às mutações ambientais, e, ao mesmo tempo, transformando-se por meio de processos que promovem autoconhecimento (Hall & Moss, 1998).

A não associação entre essas metacompetências impossibilita a configuração de um modelo de carreira proteana. Indivíduos com altos níveis de adaptabilidade associados a baixos níveis de consciência sobre si mesmo, podem ser compreendidos como indivíduos que não trilham caminhos próprios. Por outro lado, baixos níveis de adaptabilidade e consciência sobre si mesmos denotam que esses indivíduos apresentam traços de rigidez e de submissão às ordens de outras pessoas. Do mesmo modo, altos níveis de consciência sobre si mesmos e baixos níveis de adaptabilidade constituem indícios de que esses indivíduos pensam e refletem bastante, porém, não agem na mesma intensidade (Hall, 2004), mesmo havendo a possibilidade de esse alto nível de consciência proporcionar bem estar psicológico (Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012).

De outro modo, traços de personalidade constituem elementos que proporcionam sustentação para esse modelo proteano. Dentre esses traços, uma personalidade proativa permite ao indivíduo superar possíveis restrições situacionais e posicionar-se ativamente diante do ambiente em que está inserido. Somados a esse tipo de personalidade, o lócus de controle interno para tomar decisões, a alta autoestima, o reconhecimento da capacidade de gerenciar a própria carreira e a orientação para metas de aprendizagem constituem traços condizentes com esse modelo de carreira (Fuller Jr & Marler, 2009).

Associado a esses traços de personalidade, o indivíduo que adota o modelo de carreira proteana, frequentemente, atribui importância para o conjunto de competências profissionais que o permitem produzir resultados específicos, colocar em prática os conhecimentos de que dispõe e adotar seus próprios valores ao tomar decisões (Maduro, 2014).

Além desses traços de personalidade e competências, existem alguns indícios de que o alinhamento entre tais traços e a orientação para a carreira proteana tende a ser maior entre jovens trabalhadores, quando comparados aos trabalhadores de uma faixa etária mais avançada (Hall, 2004). Apesar de a idade poder constituir-se um fator que interfere nessa orientação, a depender da maior experiência profissional, esses trabalhadores com idade mais avançada tendem a desenvolver maiores habilidades no gerenciamento de suas próprias carreiras, o que lhes favorece o desenvolvimento de atitudes de carreira proteana (Bridgstock, 2011).

Pautados na premissa de que essas atitudes de carreira proteana são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem decorrentes dos eventos vivenciados ao longo da vida e da carreira em si (Hall, 2004), é possível afirmar que tais atitudes podem ser ensinadas. Ensino esse que também pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades de

enfrentamento, principalmente, diante de situações associadas à carreira e permeadas por incertezas (Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012).

Para além do desenvolvimento de habilidades, considerando a possibilidade de que jovens estudantes podem possuir ideias distorcidas a respeito da sua própria identidade de carreira e do mercado de trabalho, a educação pode proporcionar suporte para a construção e a reconstrução dessa identidade. Processos educacionais que contemplam, especificamente, programas de gerenciamento de carreira, desenvolvidos por meio de parcerias entre universidades e organizações, podem contribuir ainda mais para o desenvolvimento de atitudes de carreira proteana (Bridgstock, 2011).

Apesar de o indivíduo desempenhar o papel principal na gestão da sua carreira, o que pressupõe certa independência em relação às organizações, as mudanças frequentes no mercado impelem a ambos, indivíduo e organizações, o desenvolvimento de comportamentos flexíveis que os permitam se adaptar a tais mudanças. Trata-se de um cenário favorável à compatibilidade entre o modelo de carreira proteana adotado por esse indivíduo e as necessidades e interesses organizacionais (Hall & Moss, 1998), motivo pelo qual a seguir é discutida a dimensão organizacional associada ao fenômeno carreira proteana.

### 2.2.2 Espaço organizacional

A compatibilidade entre o modelo de carreira proteana e as organizações consubstancia-se por meio de um contrato psicológico do tipo transacional que é estabelecido entre indivíduos que possuem atitudes de carreira proteana e seus empregadores (Hall & Moss, 1998). Tal contrato baseia-se nas expectativas desses indivíduos de que as organizações proporcionem oportunidades de desenvolvimento, o que favorece a manutenção dos níveis de empregabilidade desses indivíduos, e nas expectativas organizacionais no que tange ao atendimento de suas necessidades e de seus interesses por resultados expressivos (Hess & Jepsen, 2009).

Diante das exigências desse contexto em que indivíduos e organizações estão inseridos, Clarke (2013) propôs um novo modelo de carreira organizacional baseado no atendimento de interesses tanto do empregador, quanto do empregado. Trata-se de um modelo híbrido que enfatiza a adaptabilidade e a flexibilidade como elementos que compõem os perfis tanto desses indivíduos, quanto das organizações. Esse modelo prevê lealdade mútua entre empregador e empregado, suporte organizacional ao planejamento individual de carreira com foco no desenvolvimento de atitudes proteanas, movimentações laterais que promovam

aprendizado e satisfação pessoal, perspectiva de longo prazo e adoção de medidas de sucesso objetivas e subjetivas que atendam aos interesses de ambos.

Adicionalmente a essa proposta de modelo de carreira organizacional, a correspondência entre valores pessoais e valores organizacionais também constitui elemento importante para a manutenção do vínculo entre indivíduos e organizações, uma vez que a percepção de sucesso na carreira desses indivíduos é favorecida por essa correspondência (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011; Volmer & Spurk, 2011), principalmente, em contextos organizacionais que considerem autonomia e proatividade como seus valores (Volmer & Spurk, 2011). Correspondência que pode ser compreendida por meio de relações de complementaridade ou de congruência entre valores do indivíduo e valores organizacionais (Alvarenga & Pitombo, 2015).

Compreendendo o comprometimento como elemento que caracteriza esse vínculo entre indivíduos e organizações, o fato de esses indivíduos desenvolverem atitudes de carreira proteana, em linhas gerais, tende a não interferir no tipo e no nível de comprometimento com as organizações (Briscoe & Finkelstein, 2009). Especificamente falando do comprometimento normativo, caracterizado pela sensação de obrigação da manutenção da relação indivíduo-organização, existe certa tendência de esse comprometimento ser reduzido à medida que esses indivíduos orientam suas carreiras por seus próprios valores. No entanto, em contextos em que esses indivíduos percebem possuir certo controle sobre o ambiente de trabalho, apesar de manterem internamente o *locus* de controle de sua carreira, esse indivíduo tende a desenvolver certo comprometimento afetivo e normativo com a organização (Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Outrossim, no que tange às oportunidades de desenvolvimento, compreendidas como elementos motivacionais presentes nessa relação, à medida que não atribui a outros a responsabilidade pela gestão da carreira e guia-se por valores próprios, o indivíduo que possui atitudes de carreira proteana tende a encarar os programas de carreira oferecidos pelas organizações como recompensas ou requisitos, e não necessariamente como oportunidades de desenvolvimento profissional (Hall, 2004).

De outra maneira, apesar de geralmente não ter seus interesses despertados por esses programas de carreira e oportunidades de aperfeiçoamento determinados pela organização, principalmente, quando não estão em consonância com seus interesses (Briscoe & Finkelstein, 2009), indivíduos aderentes a um modelo de carreira proteana percebem o progresso na hierarquia organizacional, a satisfação interna e a vitalidade decorrentes do desenvolvimento

de suas atividades profissionais como medidas de sucesso na carreira (Grimland, Vigoda-Gadot, & Baruch, 2012).

No que tange a tais oportunidades de aperfeiçoamento profissional, esses indivíduos têm se dedicado também a desenvolver carreiras internacionais. Frequentemente, indivíduos que decidem por uma carreira internacional têm apresentado orientação para carreira proteana, independentemente se tal decisão tenha sido tomada por iniciativa própria ou por deliberação da organização em que trabalha (Andresen, Biemann, & Pattie, 2015).

Por outro lado, é possível perceber diferenças entre indivíduos que estão em início de carreira e aqueles que já possuem alguma experiência profissional. Enquanto alguns decidem por essa carreira internacional como forma de desenvolver-se pessoal e profissionalmente, já que estão em início de carreira, outros que já dispõem de certa experiência profissional reconhecem a experiência internacional como etapa importante do planejamento específico de suas carreiras (Altman & Baruch, 2012).

Indivíduos que possuem atitudes de carreira proteana e têm a iniciativa de desenvolver uma carreira internacional tendem a apresentar uma visão mais positiva sobre suas carreiras. Além desse tipo de visão, apresentam certa propensão a permanecer nos países de destino, principalmente, se houver certa similaridade entre as culturas desses países e as culturas de seus países de origem (Cao, Hirschi, & Deller, 2013).

Essa propensão, decorrente do contexto cultural, nos permite perceber que, ao analisar a trajetória de carreira e as atitudes de carreira proteana desenvolvidas por um profissional, é preciso ir além de elementos associados ao próprio indivíduo e às organizações em si. Atendendo a essa necessidade de expansão, a seguir são discutidos elementos que se associam a esse tipo de carreira e ao contexto que ambos estão inseridos.

### 2.2.3 Contexto geral

De modo a favorecer a maior compreensão do fenômeno carreira proteana, é preciso considerar esse tipo de carreira à luz de fatores culturais de maior amplitude, como aqueles associados à cultura específica de um setor (Sullivan & Baruch, 2009; Baruch, 2014) ou, até mesmo, de um país (Baruch, 2014), que podem impulsionar ou impor restrições à forma como esse conceito se configura.

De maneira complementar, a trajetória de carreira proteana envolve a interação indivíduo e contexto social, interação essa que pode permitir a esse mesmo indivíduo se identificar e se apropriar de novas oportunidades de mobilidade de carreira e de

desenvolvimento profissional. Geralmente, contextos permeados por eventos e estruturas que configuram situações de risco e, concomitantemente, geradoras de oportunidades de sucesso na carreira tendem a favorecer o desenvolvimento desse tipo de trajetória (Forrier, Sels, & Stynen, 2009).

Adicionalmente a esses contextos cultural, setorial e social, variáveis socioeconômico-demográficas presentes nas cidades também podem contribuir para o desenvolvimento de uma carreira proteana. Dentre essas variáveis, a educação oferecida nos níveis de graduação e pós-graduação, a intensidade de atividades econômicas, os recursos financeiros e o número de empresas e de trabalhadores formais dessas cidades podem constituir elementos de um cenário favorável para esse desenvolvimento (Balassiano, Ventura, & Fontes Filho, 2004).

Após destacar a influência de elementos presentes nesses contextos, é apresentada uma proposta de reorganização da literatura adotada para este estudo.

#### 2.2.4 Proposta de reorganização da literatura

Subsequente à discussão do fenômeno carreira proteana a partir das perspectivas do próprio indivíduo, das organizações e do contexto em que ambos estão inseridos, propõem-se a reorganização e o agrupamento dos elementos constituintes de tais perspectivas como demonstrado na Figura 7. Adicionalmente, são descritos o papel e a importância desses elementos, assim como, os estudos que embasaram tal descrição e possibilitaram essa reorganização e agrupamento.

<b>Perspectivas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Individual</b>	<b>Autogerenciamento de Carreira (Dimensão)</b>	Atribuir ao próprio indivíduo a responsabilidade pela gestão da sua carreira.	Hall (1996); Hall e Moss (1998); Briscoe e Hall (2006); De Vos e Soens (2008); Fuller Jr e Marler (2009); Gubler, Arnold e Coombs (2014).
	<b>Carreira Orientada por Valores (Dimensão)</b>	Embasar as decisões de carreira.	Hall (2004); Briscoe e Hall (2006); Briscoe, Hall e DeMuth (2006); Sullivan e Baruch (2009); Gubler, Arnold e Coombs (2014); Maduro (2014); Alvarenga e Pitombo (2015).
	<b>Sucesso Psicológico</b>	Destacar a subjetividade do indivíduo como critério de sucesso para a carreira proteana.	Hall (1996); Hall e Moss (1998); De Vos e Soens (2008); Volmer e Spurk (2011); Briscoe, Henagan, Burton e Murphy (2012); Grimland e Vigoda-Gadot e Baruch (2012).

<b>Perspectivas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Individual</b>	<b>Adaptabilidade</b>	Promover adequações da carreira diante de exigências organizacionais e contextuais.	Hall (1996); Hall (2004); Gubler, Arnold e Coombs (2014).
	<b>Processos de Aprendizagem</b>	Descrever processos de aprendizagem que possibilitam adaptabilidade.	Hall e Moss (1998); Hall (2004); Briscoe, Hall e DeMuth (2006); Fuller Jr e Marler (2009); Gubler, Arnold e Coombs (2014).
	<b>Educação</b>	Contribuir para o desenvolvimento da identidade profissional e de habilidades para lidar com ambientes permeados por incertezas.	Bridgstock (2011); Briscoe, Henagan, Burton e Murphy (2012).
	<b>Identidade</b>	Evidenciar o autoconhecimento como processo que permeia os processos de aprendizagem.	Hall (1996); Hall (2004); Gubler, Arnold e Coombs (2014).
	<b>Personalidade, Atitudes e Comportamentos.</b>	Evidenciar elementos subjetivos que interferem no desenvolvimento da carreira proteana.	Gubler, Arnold e Coombs (2014); Briscoe e Hall (2006); Fuller Jr e Marler (2009).
	<b>Idade</b>	Proporcionar alinhamento entre elementos pessoais e o modelo de carreira proteana.	Hall (2004); Bridgstock (2011).
	<b>Experiências Pessoais e Profissionais</b>	Delinear situações que contribuem para o desenvolvimento da carreira proteana.	Super (1980); Hall e Moss (1998); Briscoe, Hall e DeMuth (2006); Veloso e Dutra (2010); Bridgstock (2011); Altman e Baruch (2012); Veloso (2012).
	<b>Trajétoria de Carreira Competências Profissionais Outros Modelos Associados</b>	Identificar principais etapas da carreira. Assinalar competências que se associam à carreira proteana. Realçar a carreira proteana como modelo que pode coexistir com outros modelos de carreira.	Gubler, Arnold e Coombs (2014). Maduro (2014). Hall (2004); Sullivan e Baruch (2009).
<b>Organizacional</b>	<b>Contrato Psicológico</b>	Destacar o conjunto de expectativas mútuas entre indivíduos e organizações como base para o desenvolvimento da carreira proteana no contexto organizacional.	Hall e Moss (1998); Hess e Jepsen (2009).
	<b>Comprometimento</b>	Caracterizar o tipo de vínculo entre indivíduos e organizações.	Briscoe e Finkelstein (2009); Çakmak-Otluoğlu (2012).
	<b>Valores Organizacionais</b>	Promover manutenção de vínculos existentes entre indivíduos e organizações.	Enache, Sallan, Simo e Fernandez (2011); Volmer e Spurk (2011).
	<b>Carreira Organizacional</b>	Intermediar interesses individuais e organizacionais e recompensar por resultados obtidos.	Clarke (2013).
	<b>Motivação</b>	Incentivar o indivíduo a continuar desenvolvendo seu trabalho, recompensando-o e contribuindo para sua permanência na organização.	Hall (2004); Briscoe e Finkelstein (2009); Grimland e Vígoda-Gadot e Baruch (2012).
	<b>Cultura Organizacional</b>	Impulsionar ou impor restrições à carreira proteana.	Sullivan e Baruch (2009), Baruch (2014).



<b>Perspectivas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Organizacional</b>	<b>Carreira Internacional</b>	Ampliar as possibilidades de desenvolvimento.	Altman e Baruch (2012); Cao, Hirschi e Deller (2013); Andresen, Biemann e Pattie (2015).
<b>Contextual</b>	<b>Cultura Nacional</b>	Favorecer ou dificultar carreiras internacionais de indivíduos que adotam o modelo de carreira proteana.	Cao, Hirschi e Deller (2013); Baruch (2014).
	<b>Variáveis Socioeconômico-demográficas</b>	Proporcionar estrutura e suporte necessários ao desenvolvimento da carreira proteana.	Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004).
	<b>Ambiente Social</b>	Facilitar ou obstruir a percepção de novas oportunidades de desenvolvimento profissional.	Forrier, Sels e Stynen (2009).
	<b>Características Setoriais das Organizações</b>	Impulsionar ou impor restrições à carreira proteana.	Sullivan e Baruch (2009).

**Figura 7: Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo carreira proteana.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto na Figura 7, é possível identificar que a maioria das publicações científicas analisadas neste estudo enfatiza a perspectiva individual a respeito do construto carreira proteana, em contraposição às dimensões organizacional e contextual. Essa ênfase pode ser justificada pelo fato de o próprio indivíduo ser o responsável pela gestão de sua carreira (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998; Briscoe & Hall, 2006; De Vos & Soens, 2008; Fuller Jr & Marler, 2009; Gubler, Arnold, & Coombs, 2014), e não as organizações em que esse indivíduo atua. Por outro lado, no que tange à compatibilidade entre esse modelo de carreira proteana e as necessidades organizacionais, salientada por Hall & Moss (1998), as informações evidenciadas na Figura 7 podem constituir indícios de que as perspectivas organizacional e contextual necessitam ser ainda mais exploradas.

Compreendido o fenômeno da carreira proteana, na próxima seção são discutidos o conceito e os principais elementos associados a capacidades dinâmicas.

### 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Teorias tradicionais sobre estratégias organizacionais, como as cinco forças competitivas de Porter, a abordagem dos conflitos organizacionais e a visão baseada em recursos (VBR), têm discutido perspectivas diferentes a respeito das estratégias que podem garantir vantagem competitiva às organizações (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

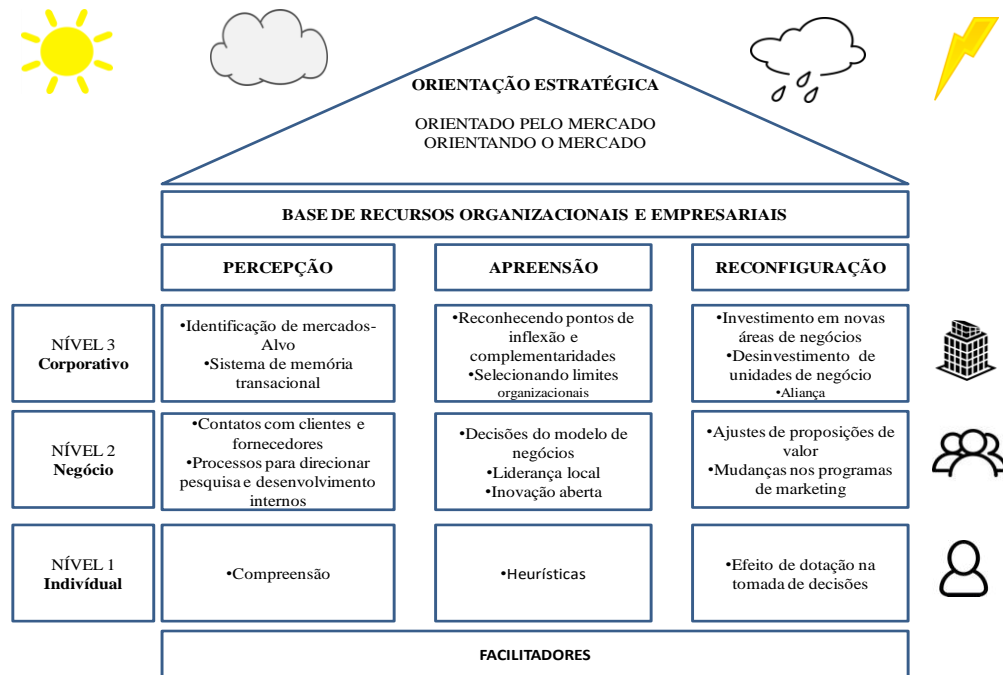
A teoria das cinco forças competitivas de Porter ressalta as estratégias que as organizações podem adotar para se defenderem de forças competitivas presentes no mercado,

como as barreiras a novos entrantes, as ameaças de substituição aos produtos e serviços oferecidos, o poder de negociação de consumidores e fornecedores e as rivalidades com as empresas que dominam o mercado. De outro modo, a abordagem dos conflitos estratégicos salienta como essas organizações podem influenciar os comportamentos das demais organizações que competem no mercado. A VBR, por sua vez, parte do princípio de que as organizações possuem recursos específicos, difíceis de serem imitados, que permitem a essas organizações obterem vantagem competitiva, principalmente, por meio de custos mais baixos e de produtos de qualidade e desempenho superiores (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Baseados no fato de que essas teorias a respeito das estratégias organizacionais voltavam-se ao nível organizacional de tais estratégias, Teece, Pisano e Shuen (1997) propuseram, inicialmente, uma nova abordagem que pudesse complementar essas teorias e que associasse tais estratégias ao desempenho organizacional e às práticas gerenciais. Nomeada como capacidades dinâmicas, essa nova abordagem surge com o objetivo de compreender como as organizações poderiam obter vantagem competitiva a partir do gerenciamento de seus recursos e competências de modo a responderem às mudanças presentes nos ambientes de negócios. Para melhor compreender essa nova abordagem, o fenômeno capacidades dinâmicas é discutido a seguir por meio das suas dimensões, quais sejam, os ambientes endógeno e exógeno, a atuação gerencial e os resultados organizacionais.

### 2.3.1 Ambientes endógeno e exógeno

Comparando os elementos constituintes de uma casa, cuja composição e dinâmica se pressupõem sejam únicas, aos elementos que compõem e interferem no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma organização, Wilden, Devinney e Dowling (2016) propuseram um modelo teórico, apresentado na Figura 8, que nos permite compreender como a estrutura organizacional interage com o contexto específico em que essa organização está inserida, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva.



**Figura 8: Casa das Capacidades Dinâmicas**

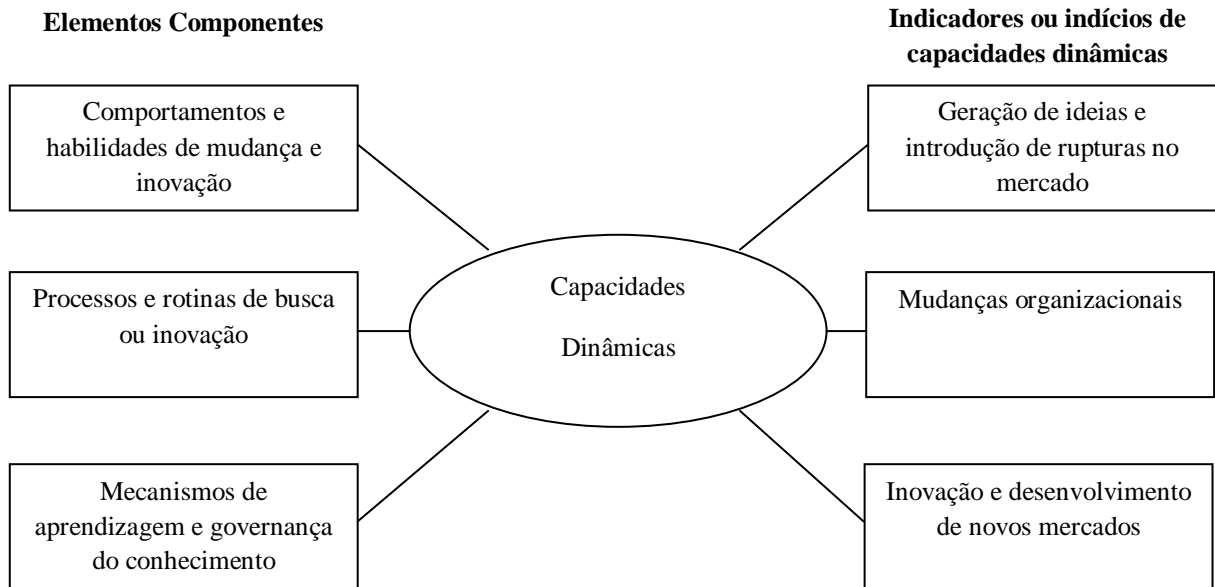
Fonte: Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

O modelo teórico delineado por Wilden, Devinney e Dowling (2016) parte da inter-relação entre o contexto, nomeado como ambiente exógeno e formado por clientes, fornecedores e competidores, e a organização, com sua estrutura e relacionamentos endógenos específicos. À medida que esse contexto se transforma, esse ambiente endógeno necessita reconfigurar sua base de recursos e envolver os níveis corporativos, das unidades de negócio, e seus respectivos grupos, e dos indivíduos nessa nova configuração. Influenciada pelo posicionamento estratégico da organização, seja para responder ou para provocar transformações no mercado, essa reconfiguração possui caráter único e específico a essa organização.

Para cada um desses níveis existem ainda capacidades de percepção e compreensão, de apreensão e processamento interno de informações e de reconfiguração de sua base de recursos. O delineamento de cada uma dessas capacidades está intimamente associado à forma específica como as rotinas e os processos estão organizados, às estruturas disponíveis e à cultura e história organizacionais (Wilden, Devinney, & Dowling, 2016).

De outro modo, buscando integrar as diversas definições de capacidades dinâmicas discutidas a partir da proposta inicial de Teece, Pisano e Shuen (1997), Meirelles e Camargo (2014) propuseram um modelo teórico integrado, apresentado na Figura 9, associando os

elementos organizacionais componentes, geradores de capacidades dinâmicas, e os principais indicadores decorrentes de tais capacidades.



**Figura 9: Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.**

Fonte: Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64.

Os elementos componentes desse modelo teórico envolvem comportamentos de mudança e habilidades em identificar e utilizar informações provenientes do mercado, tendo o indivíduo como principal perspectiva, de modo a possibilitarem a reconfiguração da base de recursos e competências organizacionais e o desenvolvimento de estratégias que estejam em sintonia com o contexto em que a organização está inserida (Meirelles & Camargo, 2014).

Esse modelo contempla também a perspectiva organizacional e coletiva, tomando como base os processos, delineados a partir de insumos, transformações e resultados que os compõem e os caracterizam, e as rotinas que, por sua vez, são compreendidas como comportamentos que se repetem com o objetivo de operacionalizar tais processos. Considerando como base para o delineamento desses processos e rotinas, esse modelo aborda ainda os processos de aprendizagem decorrentes das diversas experiências vivenciadas e acumuladas por essa organização ao longo de sua história (Meirelles & Camargo, 2014).

O modelo teórico proposto por Meirelles e Camargo (2014) abrange também indicadores ou indícios gerais de capacidades dinâmicas, quais sejam a existência de mudanças organizacionais e a geração de ideias e inovações que propiciem o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou rupturas no mercado. De modo

mais específico, esses autores apontaram também a transparência dos processos comunicacionais que levam a mudanças, a gestão de projetos e pessoas, a geração e a implementação de novas ideias, a existência de processos de tomada de decisão descentralizados e integrados, a busca e o atendimento de oportunidades comerciais, a existência de incentivos que possibilitam a resolução de conflitos entre acionistas e gestores e a geração e compartilhamento de conhecimentos como possíveis indícios de que as organizações possuem capacidades dinâmicas.

Vale ressaltar que esses indicadores podem contribuir para a identificação daquelas organizações que, de fato, desenvolveram capacidades dinâmicas, porém não podem garantir a existência de tais capacidades, uma vez que tais indicadores também podem ter como origem outros fatores, e não essas capacidades dinâmicas (Meirelles & Camargo, 2014).

Ao comparar o modelo proposto por Meirelles e Camargo (2014) ao delineado por Wilden, Devinney e Dowling (2016), é possível perceber que guardam certas semelhanças e complementaridades. Os elementos comportamentos, habilidades, processos, rotinas, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, apontados por Meirelles e Camargo (2014) como componentes individuais e organizacionais das capacidades dinâmicas, podem ser associados às capacidades de percepção e de apreensão de informações provenientes do mercado e de reconfiguração das bases de recursos e competências, apresentadas por Wilden, Devinney e Dowling (2016). Além disso, Meirelles e Camargo (2014) destacaram possíveis indicadores ou indícios que, apesar de terem sido abordados por Wilden, Devinney e Dowling (2016), não foram contemplados no modelo teórico final proposto por esses autores.

Outrossim, considerando a necessidade de as organizações adotarem certos processos e rotinas para que, de fato, pudessem desenvolver capacidades dinâmicas, motivo pelos quais tais processos e rotinas são compreendidos como microfundamentos de tais capacidades, Teece (2007) descreve detalhadamente as capacidades organizacionais de percepção, de apreensão e de reconfiguração ou transformação, contempladas no modelo proposto por Wilden, Devinney e Dowling (2016). Capacidades organizacionais que, ao serem combinadas, foram apontadas por Meirelles e Camargo (2014) como responsáveis por novas reconfigurações das capacidades-chave dessas organizações e, portanto, pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

A capacidade de percepção pode se configurar por meio de processos e rotinas que permitam à organização fornecer diretrizes para a atuação da sua área de pesquisa e desenvolvimento, acompanhar a evolução da ciência e tecnologia no mercado, favorecer

inovações desenvolvidas pela própria empresa, por fornecedores ou empresas complementares, identificar segmentos de mercado e acompanhar a evolução das necessidades dos clientes desse mesmo mercado (Teece, 2007).

Em relação à capacidade de apreensão, processos e rotinas que envolvam ajustes do modelo de negócios, definição dos limites de atuação e do estabelecimento de parcerias da organização, geração de comprometimento das equipes de trabalho com a inovação e eficiência, busca de soluções para o cliente e criação de protocolos para tomadas de decisão, constituem microfundamentos dessa capacidade (Teece, 2007).

Quanto à capacidade de reconfiguração ou transformação, o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis depende de processos decisórios descentralizados e da decomposição da organização em unidades de negócio, integradas entre si, de modo a possibilitar a essa organização a flexibilidade e a capacidade de responder adequadamente às mudanças do ambiente de negócio. Tal capacidade de transformação necessita também de uma estrutura de governança que, concomitantemente, incentive a geração de novos conhecimentos e proteja as novas tecnologias desenvolvidas pela organização. A reconfiguração desses ativos depende ainda da capacidade de a organização gerenciar coespecializações entre ativos complementares, se valendo das especificidades e dificuldades de imitação próprias dessas coespecializações, de modo a agregar valor ao negócio (Teece, 2007).

Considerando que as capacidades dinâmicas são construídas a partir das experiências vivenciadas ao longo das histórias específicas das organizações, assim como dos processos e estruturas existentes (Teece & Pisano, 1994), o desenvolvimento dessas capacidades dinâmicas depende de quatro outras capacidades, quais sejam a de percepção, de aprendizado, de integração e de coordenação (Pavlou & Sawy, 2011).

A partir da percepção de informações que podem levar a novas oportunidades de negócio, a organização necessita responder rapidamente a essas oportunidades por meio de processos de aprendizagem. São esses processos que possibilitam a compreensão, a integração e a, conseqüente, transformação dessas informações em conhecimentos que favorecerão a revisão das capacidades operacionais dessa organização. Adicionalmente, o desenvolvimento de novas configurações, como resultado desse tipo de revisão, exige ainda a implementação e a coordenação de recursos e atividades organizacionais, de modo a proporcionarem sustentação para essas novas configurações (Pavlou & Sawy, 2011).

Baseando-se no pressuposto de que o desenvolvimento de inovações estratégicas, frequentemente, requer a reconfiguração de capacidades organizacionais, os processos de aprendizagem transformativa podem proporcionar sustentação para essas capacidades de

percepção, integração e coordenação. Trata-se de processos que se baseiam, principalmente, na exploração e na reflexão a respeito de novas informações, uma vez que a simples assimilação poderia contribuir somente para a manutenção das capacidades já desenvolvidas pela organização (Gebauer, Worch, & Truffer, 2012). Processos de aprendizagem decorrentes do acúmulo de experiências e da articulação e codificação de conhecimentos (Zollo & Winter, 2002).

Enquanto essas experiências permitem o acúmulo de conhecimentos tácitos, gerados por meio de situações práticas do dia-a-dia, o processo de articulação propicia a discussão coletiva e a confrontação de pontos de vista a respeito das informações identificadas que necessitam ser integradas e transformadas em conhecimentos organizacionais. Conhecimentos esses que, por meio dos processos de codificação, podem ser explicitados e armazenados de modo a serem acessados naquelas situações que requeiram o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais (Zollo & Winter, 2002).

À medida que as organizações desenvolvem e dispõem de conhecimentos tácitos e explícitos e dependem de capacidades de percepção, aprendizado, integração e coordenação (Pavlou & Sawy, 2011), a atuação gerencial torna-se um dos elementos centrais para o desenvolvimento dessas capacidades (Adner & Helfat, 2003), motivo pelo qual, a seguir, as capacidades dinâmicas organizacionais são discutidas à luz da sua dimensão individual e gerencial.

### 2.3.2 Atuação gerencial

Perante a importância da atuação gerencial no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, Adner e Helfat (2003) introduziram o conceito de capacidades gerenciais dinâmicas que compreendem as capacidades de organizar e reorganizar recursos e competências organizacionais diante de cenários que exigem transformações organizacionais. Capacidades essas que são decorrentes dos capitais humano e social e das capacidades cognitivas de gestores que atuam tanto em níveis estratégicos, quanto em níveis mais operacionais.

O capital humano gerencial está associado ao aprendizado e ao investimento desses gestores no desenvolvimento de habilidades desenvolvidas por meio das experiências profissionais que vivenciaram ao longo de suas respectivas trajetórias profissionais e que interessam aos contextos específicos das organizações. Já o capital social refere-se aos vínculos internos e externos estabelecidos por esses profissionais e que os permitem ter acesso

a informações e recursos diferenciados. De maneira complementar, a capacidade cognitiva é composta pelas crenças e modelos mentais que possibilitam a esses gestores realizarem interpretações que interferem diretamente em suas ações. Portanto, é a interação das capacidades gerenciais dinâmicas, envolvendo os capitais humano e social e a capacidade cognitiva de cada gestor, que será fundamental para a configuração das capacidades dinâmicas da organização como um todo (Adner & Helfat, 2003).

De posse de suas próprias capacidades gerenciais dinâmicas, o CEO (Chief Executive Officer) constitui o principal responsável pelo alinhamento entre as capacidades e capitais de que dispõem os executivos seniores e a lógica que se pretende dominante na organização. A importância desse alinhamento se deve ao fato de possibilitar que rotinas e procedimentos da organização, assim como a atuação dos demais gestores, sejam impregnados por essa lógica dominante (Kor & Mesko, 2013).

Imbuído dessa lógica e pautando-se na necessidade de a organização identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios, de direcionar recursos e remodelar estruturas e sistemas, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas requer de seus executivos a adoção também de um gerenciamento do tipo empreendedor (Teece, 2012).

À medida que as capacidades dinâmicas enfatizam a heterogeneidade tanto no que diz respeito aos recursos internos, quanto às demandas dos possíveis consumidores, a vantagem competitiva da organização exige também de seu corpo gerencial o desenvolvimento de habilidades de negociação que conciliem esses recursos e demandas, com vistas à criação de valor para esses consumidores (Priem, Li, & Carr, 2012).

Adicionalmente, a adoção de práticas gerenciais inovadoras, envolvendo a criação de novos negócios, novas formas de organizar o local de trabalho ou de se relacionar com atores externos, como clientes, fornecedores, governo ou universidades, pode contribuir para o desenvolvimento de novas opções estratégicas, estruturais e operacionais para essa organização. São práticas inovadoras que podem garantir a flexibilidade necessária para que essa organização possa atuar em mercados competitivos e dinâmicos, iniciando, assim, ciclos que envolvem essas práticas inovadoras e o desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas (Dobelin, 2015).

Essas novas opções estratégicas, estruturais e operacionais, decorrentes de práticas gerenciais inovadoras, originam-se das capacidades cognitivas individuais desses gestores que, ao serem transferidas para a organização, constituem a capacidade cognitiva organizacional. Em linhas gerais, essa transferência ocorre por meio do delineamento dos diversos sistemas organizacionais, e suas respectivas e específicas formas de processamento



de informações, e da geração de conhecimentos tácitos e explícitos desenvolvidos e compartilhados coletivamente (Nobre, Tobias, & Walker, 2011).

Dependente do contexto em que essa organização está inserida, essa cognição organizacional possibilita o desenvolvimento de processos e representações que constituem base para a criação, a apropriação e a aplicação de conhecimentos nos processos de tomada de decisão e na resolução dos problemas organizacionais. Como fonte de redução de incertezas organizacionais frente a ambientes dinâmicos, essa cognição organizacional constitui o principal elemento gerador de competências essenciais e de vantagem competitiva (Nobre, Tobias, & Walker, 2011). Por outro lado, essa mesma cognição organizacional também pode prejudicar o desenvolvimento dessas competências à medida que a organização não consegue perceber os prováveis efeitos de suas decisões frente a essas incertezas ou reconhece o ambiente de negócios como muito complexo (Aragón-correa & Sharma, 2003).

Compreendida como atividade que pode levar as organizações a desempenhos superiores, a identificação de novas oportunidades de negócio constitui atividade cognitiva de grande complexidade. Trata-se de um tipo de atividade que depende de processos mentais que exigem associação entre as memórias, experiências e conhecimentos, acumulados ao longo do tempo e organizados em categorias, e as novas situações apresentadas a essas organizações. À medida que essas novas situações apresentam certas similaridades com uma dessas categorias, o indivíduo é capaz de criar uma representação mental dessas novas situações e, potencialmente, identificar uma nova oportunidade de negócio (Gavetti, 2012).

No entanto, para além da valorização dos aspectos cognitivos relacionados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, evidenciadas por Teece (2007), cujas combinações são fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Meirelles & Camargo, 2014), essas capacidades organizacionais são permeadas também por aspectos emocionais e intuitivos dos gestores envolvidos, aspectos esses que não devem ser ignorados ou negligenciados na busca por respostas eficazes às transformações e ao dinamismo do mercado (Hodgkinson & Healey, 2011).

Diante da importância de aspectos cognitivos, emocionais e intuitivos desses gestores, torna-se relevante discutir de maneira integrada a influência desses aspectos individuais, considerados neste estudo como capacidades gerenciais específicas, sobre cada uma das capacidades organizacionais destacadas por Teece (2007).

Em relação à capacidade de percepção da organização (Teece, 2007), trata-se de uma capacidade que está intimamente associada às capacidades cognitivas de percepção e de

atenção dos indivíduos envolvidos no desenvolvimento de atividades voltadas para essa capacidade organizacional (Helfat & Peteraf, 2015).

Os processos mentais de percepção do indivíduo são estruturados por intermédio do conjunto de crenças, conhecimentos e expectativas, delineado a partir das diversas experiências vivenciadas por esse indivíduo. E é esse conjunto que será responsável pela forma como esses indivíduos interpretam dados, reconhecem padrões entre dados novos e antigos e delineiam novas oportunidades de negócio para as organizações. De modo semelhante, os processos de atenção a determinados dados e informações, automatizados ou controlados, permitem a esse indivíduo manter o foco específico em estímulos que foram interpretados e avaliados, portanto, percebidos como relevantes para essas organizações (Helfat & Peteraf, 2015).

Por outro lado, à medida que novos dados e informações do mercado são identificados, os indivíduos envolvidos nesta tarefa podem ser levados a vivenciar certo desconforto emocional perante o que lhes é desconhecido. Trata-se de um desconforto que, frequentemente, são minimizados por mecanismos psicológicos que podem levar esses indivíduos a se desconectarem dessas novas informações e, conseqüentemente, prejudicarem a capacidade de percepção da organização (Hodgkinson & Healey, 2011).

Somados a esses elementos emocionais, essas capacidades de percepção individual e organizacional (Teece, 2007) envolve também aspectos intuitivos. A intuição, cuja constituição é oriunda das diversas experiências vivenciadas por esses mesmos indivíduos, é carregada de conhecimentos implícitos que podem favorecer tanto a identificação de novas informações, quanto o delineamento de respostas rápidas ao mercado (Hodgkinson & Healey, 2011).

No que tange à capacidade de apreensão de novas oportunidades de negócio para a organização (Teece, 2007), requer dos profissionais envolvidos certa capacidade de raciocinar e de resolver problemas. Essa capacidade de raciocínio toma por base a existência de certas tendências de esses profissionais pensarem de determinada forma, assim como, de uma inteligência mais fluida. Uma inteligência que não depende excessivamente de conhecimentos e procedimentos desenvolvidos como respostas prontas, e sim de formas de raciocinar diante, principalmente, de situações que requeiram a resolução de problemas estratégicos que envolvem, muitas vezes, a revisão do próprio modelo de negócios da organização (Helfat & Peteraf, 2015).

De outra maneira, essa mesma capacidade de apreensão (Teece, 2007), que envolve a avaliação de novas oportunidades de negócio, imagens e emoções positivas, em relação aos

cenários futuros, e negativas, no que se refere à inadequação das estratégias organizacionais atuais, podem ser elementos necessários para que a organização deixe para trás certas estratégias que, diante das transformações do mercado, não fazem mais sentido, e para que se comprometa com novas estratégias (Hodgkinson & Healey, 2011).

No que se refere à capacidade de reconfiguração de recursos e competências (Teece, 2007), a capacidade cognitiva dos gestores, principalmente, àqueles que se dispõem a empreender, associada aos processos comunicacionais é essencial para inspirar e promover a adesão às novas iniciativas, alinhar as formas de pensar e atuar das diferentes áreas da organização, transferir conhecimentos e direcionar os processos de inovação. Tal capacidade cognitiva requer desses gestores capacidade cognitiva social, capacidade essa que envolve a busca por compreender os demais membros da organização, o estabelecimento de relações de confiança e a superação de eventuais resistências às mudanças (Helfat & Peteraf, 2015).

Sob outra perspectiva, a capacidade de reconfiguração associa-se, muitas vezes, à necessidade de a organização transformar sua identidade, a modificar a concepção que essa organização tem de si mesma, para assim atender às mudanças do mercado. Transformação organizacional que, para ser concretizada, muitas vezes, necessita que indivíduos e grupos também passem por processos de transformação de suas próprias identidades envolvendo, para tanto, elementos cognitivos e emocionais (Hodgkinson & Healey, 2011). Trata-se de processos de transformação que podem ser favorecidos por uma cultura organizacional inovadora que, ao oferecer suporte para esses processos individuais e grupais, contribui para a minimização de possíveis resistências a essa necessária transformação (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012).

Diante da importância de elementos cognitivos, emocionais e intuitivos apontados por Hodgkinson e Healey (2011) para que os gestores possam conduzir processos e rotinas que promovem o desenvolvimento e a sustentação de capacidades dinâmicas (Teece, 2007), Herrman, Sangali e Teece (2017) destacaram a importância das atitudes de percepção, apreensão e transformação e de culturas organizacionais caracterizadas como empreendedoras, que valorizam ações inovadoras, como promotoras de capacidades dinâmicas. Atitudes que são compreendidas como conjuntos de elementos cognitivos e emocionais que, diante de situações específicas, são mobilizados e geram predisposição a esses gestores para se comportarem de maneira peculiar. (Bock, Furtado, & Teixeira, 2002).

Pautado no entendimento de atitude como conjunto de capacidades e comportamentos (Bock, Furtado, & Teixeira, 2002) e perante a relevância das atitudes gerenciais, gerais e específicas, para o desenvolvimento das capacidades organizacionais de percepção, apreensão

e reconfiguração, algumas estratégias podem ser adotadas pela organização com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e, assim, responder de maneira eficaz às mudanças do mercado.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas relacionadas à inovação configura grande desafio às organizações em contextos globalizados, principalmente, levando-se em conta que essas capacidades encontram-se dispersas e exigem interação para que, de fato, soluções inovadoras possam ser delineadas e, assim, proporcionar maior competitividade a essas organizações. Nesse sentido, a adoção de estratégias de cooperabilidade entre organizações, baseadas em modelos de gestão sistematizados, e compartilhados entre os parceiros dessa rede de cooperabilidade, assim como as ações efetivas de gestão do conhecimento, decorrentes da maior ampliação da estrutura de pesquisa e desenvolvimento de cada parceiro, constituem aspectos relevantes e associados à governança tecnológica que podem favorecer as capacidades dinâmicas das organizações que compõem esse tipo de parceria (Costa & Porto, 2014).

Adicionalmente, a formação de alianças foi apresentada por Almeida e Machado (2013) como estratégia que possibilita a combinação e o intercâmbio de recursos e competências essenciais para a geração de capacidades dinâmicas. A partir de uma autoridade central, que represente as organizações envolvidas, os incentivos às trocas, à transparência, à reciprocidade, à minimização de custos e à maximização de valor representam condições favoráveis para que dê fato essas capacidades possam ser geradas.

Considerando a cadeia de suprimentos, e os vínculos estabelecidos com fornecedores e clientes dessa cadeia, como elemento importante para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, Beske (2012) destacou ainda a importância de a organização desenvolver capacidades dinâmicas associadas às especificidades dessa cadeia. Esse autor salientou que a proximidade da organização com esses fornecedores e clientes possibilita o acesso a conhecimentos que podem constituir base para novas capacidades e políticas organizacionais, além de proporcionar maior acesso aos dados financeiros das organizações parceiras e, conseqüentemente, a análise da sustentabilidade, ou não, dessa cadeia.

De maneira complementar, o desenvolvimento de redes de cooperação vai além dos vínculos entre organizações, fornecedores e clientes, envolvendo também outros atores como universidades, governo e instituições financeiras, dentre outros. Essas redes também podem gerar capacidades dinâmicas que ofereçam às organizações competências organizacionais e tecnológicas diferenciadas e geradoras de vantagens competitivas. Ao adotarem estratégias apoiadas nessas redes de cooperação, tais organizações têm a possibilidade de criar recursos

únicos e geradores de valor que podem favorecer o desenvolvimento de novos produtos e, até mesmo, a abertura de novos mercados (Balestro, Antunes, Lopes, & Pellegrin, 2004).

Para além da formação de alianças e redes de cooperabilidade entre organizações, a gestão do uso da tecnologia da informação pode constituir-se em capacidade dinâmica que gera diferenciais às organizações em cenários competitivos. Para tanto, essa gestão deve contemplar tanto habilidades técnicas quanto gerenciais, que promovam o uso dos recursos tecnológicos de maneira integrada aos demais recursos organizacionais e à dinâmica da própria organização e do mercado em que está inserida (Silva, 2011).

Do mesmo modo, a adaptação do seu portfólio de produtos a novos nichos de mercado, considerada como uma capacidade dinâmica de primeira ordem, quando vinculada a experiências anteriores, também pode gerar esses diferenciais competitivos. Essas experiências tendem a favorecer a adoção dessa estratégia de adaptação a novos nichos de mercado e possibilitam à organização, inclusive, o desenvolvimento de produtos de qualidade superior (Eggers, 2012).

No entanto, diante das possíveis estratégias adotadas pelas organizações para responderem eficazmente às mudanças de mercado, Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013) alertam para a necessidade de uma estrutura organizacional mais orgânica, em que não exista rigidez excessiva em relação a regras e normas, e que favoreça tomadas de decisão descentralizadas.

Outrossim, Bock, Opsahl, George e Gann (2012) advertiram também sobre os excessivos investimentos na reconfiguração dos recursos organizacionais no momento em que a organização tem como foco a inovação do seu modelo de negócios e a busca por novas oportunidades. Esse investimento excessivo, à medida que podem ocorrer vários ciclos envolvendo desconstruções e construções de novas configurações, pode prejudicar o acompanhamento do mercado pela organização e, conseqüentemente, a identificação de mudanças importantes nesse mercado, assim como, de novas oportunidades de inovação, principalmente, em cenários com altos níveis de competição.

Após apresentar alguns elementos associados à dimensão gerencial, assim como, possíveis estratégias que podem favorecer o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, torna-se relevante refletir sobre as possíveis implicações de tais capacidades sobre o desempenho organizacional e a geração de vantagem competitiva sustentável.

### 2.3.3 Resultados organizacionais

Apesar de o crescimento organizacional ser considerado um fenômeno multidimensional e influenciado por fatores inesperados, existe certa tendência de essas capacidades dinâmicas produzirem melhorias no desempenho organizacional (Rezende, Salera, & Castro, 2015), como o aumento do volume de vendas e da solvência financeira (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013), principalmente, se capacidades que são específicas à organização, estiverem alinhadas às suas estratégias comerciais (Wang & Ahmed, 2007).

Frequentemente, vantagens competitivas em mercados mais dinâmicos são temporárias, motivo pelo qual as organizações dependem da habilidade de estarem atentas às novas oportunidades de negócio e de desenvolverem reconfigurações que permitam a essas organizações aproveitar tais oportunidades em um curto espaço de tempo (Eisenhardt & Martin, 2000). Em contraposição, em mercados pouco ou moderadamente dinâmicos, essas vantagens competitivas dependem, principalmente, dessa capacidade de reconfiguração dos recursos organizacionais disponíveis, enfatizada pela VBR (Eisenhardt & Martin, 2000; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013). Trata-se de vantagens cuja sustentabilidade está intimamente associada à dificuldade de as organizações concorrentes copiarem, codificarem os conhecimentos envolvidos, replicarem as rotinas e os recursos ou identificarem elementos com funcionalidades semelhantes aos envolvidos na geração de tais vantagens (Teece & Pisano, 1994).

### 2.3.4 Proposta de reorganização da literatura

Sendo assim, após apresentar o conceito de capacidades dinâmicas e os processos de aprendizagem e as capacidades e atitudes gerenciais que proporcionam sustentação para o desenvolvimento dessas capacidades de caráter dinâmico, discorrer sobre algumas estratégias organizacionais que favorecem esse desenvolvimento e discutir a influência dessas capacidades sobre o desempenho organizacional e a sustentabilidade das vantagens competitivas obtidas pela organização, propõem-se a reorganização e o agrupamento dos estudos e autores envolvidos nessa reflexão, conforme evidenciado por meio da Figura 10. Para tanto, foram consideradas as perspectivas organizacional, gerencial e resultados, assim como, os principais elementos envolvidos em cada uma dessas perspectivas e seus respectivos papéis.

<b>Perspectivas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Organizacional</b>	<b>Capacidades Organizacionais (Percepção, Apreensão e Reconfiguração)</b>	Estruturar e organizar as atividades envolvidas nas capacidades organizacionais geradoras de capacidades dinâmicas.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Einsenhardt e Martin (2000); Aragón-correa e Sharma (2003); Teece (2007); Nobre, Tobias e Walker (2011); Pavlou e Sawy (2011); Bock, Opsahl, George e Gann (2012); Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Níveis Hierárquicos</b>	Destacar o papel dos diferentes níveis organizacionais no desenvolvimento das capacidades geradoras de capacidades dinâmicas.	Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Rotinas e Processos</b>	Sistematizar as atividades envolvidas na geração de capacidades dinâmicas.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Meirelles e Camargo (2014); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Estrutura</b>	Proporcionar suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Cultura e História</b>	Incentivar ações inovadoras, minimizar resistências, e orientar o delineamento dos processos e das rotinas associados ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	Bock, Opsahl, George e Gann (2012); Eggers (2012); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Comportamentos de Mudança</b>	Salientar a disposição para a mudança e inovação como elemento básico para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	Meirelles e Camargo (2014).
	<b>Aprendizagem e Gestão do Conhecimento</b>	Gerenciar os conhecimentos provenientes das experiências organizacionais, compreendidos como insumos para a geração de capacidades dinâmicas.	Zollo e Winter (2002); Pavlou e Sawy (2011); Gebauer, Worch e Truffer (2012); Meirelles e Camargo (2014).
<b>Gerencial</b>	<b>Capacidade Gerencial Dinâmica</b>	Habilitar a atuação de gestores no desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais.	Adner e Helfat (2003); Priem, Li e Carr (2012); Teece (2012); Kor e Mesko (2013); Dobelin (2015).
	<b>Capitais Humano Individual e Social</b>	Promover o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que fomentem capacidades dinâmicas organizacionais a partir das experiências vivenciadas e das relações interpessoais estabelecidas pelos gestores.	Adner e Helfat (2003).

<b>Perspectivas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Gerencial</b>	<b>Cognição</b>	Embasar o desenvolvimento das capacidades de percepção, apreensão e reconfiguração, consequentemente, as capacidades dinâmicas organizacionais.	Adner e Helfat (2003); Aragón-correa e Sharma (2003); Nobre, Tobias e Walker (2011); Pavlou e Sawy (2011); Gavetti (2012); Helfat, & Peteraf, 2015; Wilden, Devinney e Dowling (2016).
	<b>Emoção e Intuição</b>	Facilitar ou dificultar o desenvolvimento das atividades associadas às capacidades de percepção, apreensão e reconfiguração e, consequentemente, às capacidades dinâmicas organizacionais.	Hodgkinson, & Healey (2011).
	<b>Atitudes e Comportamentos</b>	Promover ações de indivíduos e grupos que fomentem o desenvolvimento das capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.	Herrman, Sangali e Teece (2017).
	<b>Estratégias</b>	Viabilizar as oportunidades de negócio identificadas por intermédio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Einsenhardt e Martin (2000); Balestro, Antunes, Lopes e Pellegrin (2004) Teece (2007); Wang e Ahmed (2007); Silva (2011); Beske (2012); Bock, Opsahl, George e Gann (2012); Almeida e Machado (2013); Costa e Porto (2013) Wilden, Devinney e Dowling (2016).
<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	Contribuir para a verificação da existência de capacidades dinâmicas.	Meirelles e Camargo (2014).
	<b>Comerciais</b>	Reforçar o desenvolvimento contínuo de capacidades dinâmicas.	Wang e Ahmed (2007); Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013).
	<b>Financeiros</b>	Reforçar o desenvolvimento contínuo de capacidades dinâmicas.	Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013).
	<b>Tamanho e Idade</b>	Reforçar o desenvolvimento contínuo de capacidades dinâmicas.	Rezende, Salera e Castro (2015).
	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>	Refletir sobre as possíveis ações que contribuam para o desenvolvimento e a manutenção das vantagens competitivas obtidas por meio das capacidades dinâmicas.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Einsenhardt e Martin (2000); Balestro, Antunes, Lopes e Pellegrin (2004) Teece (2007); Wang e Ahmed (2007); Silva (2011); Beske (2012); Bock, Opsahl, George e Gann (2012); Almeida e Machado (2013); Costa e Porto (2013) Wilden, Devinney e Dowling (2016).

**Figura 10: Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo capacidades dinâmicas.**

Fonte: Elaborado pelo autor



Por conseguinte, levando-se em conta os estudos considerados para essa proposta de reorganização, a Figura 10 demonstra que a grande maioria das publicações científicas que abordam o construto capacidades dinâmicas trata desse construto a partir da perspectiva organizacional, atribuindo à perspectiva gerencial uma ênfase menor, principalmente, no que se refere aos elementos capitais humano e social, à emoção, à intuição e às atitudes e comportamentos dos responsáveis pela gestão das organizações. De forma semelhante, a perspectiva de resultados também não tem sido alvo de grande número de publicações científicas, potencialmente, pelo caráter multidimensional dessas capacidades (Rezende, Salera, & Castro, 2015) que dificulta a mensuração dos seus impactos sobre os resultados organizacionais.

Concluído o referencial teórico decorrente da revisão sistemática da literatura envolvendo os temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas, a seguir são apresentadas as proposições de pesquisa e o modelo conceitual iniciais para este estudo.

#### 2.4 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA E MODELO CONCEITUAL

Considerando um contexto que tem sido caracterizado por intensa competitividade e frequentes transformações, as organizações têm sido impelidas a desenvolverem capacidades dinâmicas que as permitam adaptarem-se a essas transformações de mercado. Capacidades dinâmicas que se apoiam em rotinas e processos e possibilitam a essas organizações perceberem e apreenderem informações provenientes desse mercado, reconfigurarem sua base de recursos e desenvolverem ações inovadoras (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Meirelles, & Camargo, 2014; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016; Herrman, Sangali, Teece, 2017).

Para que essas organizações desenvolvam essas capacidades dinâmicas e possam inovar, constata-se a necessidade de existirem em seus quadros de pessoal gestores que possuam uma atuação intraempreendedora, como os gestores responsáveis por projetos inovadores, e sejam, portanto, capazes de contribuir para o desenvolvimento de novos negócios, produtos/serviços, processos e empreendimentos e a promoção da autorrenovação organizacional. Profissionais que, a partir de uma base de recursos organizacionais específicos, disponham de atitudes e comportamentos favoráveis à capacidade de criar e inovar, a uma postura proativa e à disposição para assumir riscos, atitudes essas condizentes

com uma atuação intraempreendedora (Antoncic & Hisrich, 2003; Meirelles & Camargo, 2014).

Portanto, estabelece-se como proposição para este estudo:

*P1: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores contribui potencialmente para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais por meio de processos que geram inovação.*

De outro modo, essas capacidades dinâmicas dependem da combinação de três capacidades organizacionais, quais sejam a de percepção de novas informações e oportunidades de negócio no mercado, a de apreensão dessas informações e a de reconfiguração ou transformação dos recursos de que dispõe a organização para atender a tais oportunidades de negócio (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Einsenhardt & Martin, 2000; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016). Essas capacidades organizacionais vinculam-se ainda a processos e rotinas que, para serem conduzidos, dependem de atitudes e comportamentos decorrentes das capacidades cognitivas (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016) e emocional/intuitiva (Hodgkinson & Healey, 2011) e dos capitais humano e social (Adner & Helfat, 2003) dos gestores envolvidos no desenvolvimento de cada uma dessas atividades organizacionais.

Logo, levanta-se como proposições:

*P2: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes das capacidades cognitivas e emocional/intuitivas desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.*

*P3: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes dos capitais humano e social desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.*

Diante das sucessivas transformações do mercado, principalmente, daquelas que ocorreram a partir dos anos 1980, a relação indivíduo-organização passou a ser sustentada por contratos psicológicos transacionais. Compreendidos como conjunto de expectativas que ambos, indivíduo e organização, possuem um sobre o outro, esses contratos psicológicos passaram a ter um caráter utilitarista e de curto prazo, em contraposição a contratos relacionais que previam relações de confiança e mais duradouras (Hall & Moss, 1998).

Concomitante a essa mudança que culminou com a predominância de contratos psicológicos transacionais na relação indivíduo-organização, foi atribuída ao indivíduo, e não à organização, a responsabilidade principal pelo gerenciamento da sua carreira (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998; Briscoe & Hall, 2006). De forma semelhante ao que aconteceu com as organizações, coube a esse indivíduo também atentar-se e adaptar-se às transformações do mercado, contexto que se tornou favorável para o desenvolvimento de uma carreira do tipo proteana (Hall, 1996, 2004).

Adotando como perspectiva os diversos papéis desempenhados e as experiências pessoais e profissionais vivenciadas ao longo da vida (Super, 1980; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), o desenvolvimento da carreira do tipo proteana configura-se a partir da capacidade de o indivíduo autogerenciar sua carreira e orientá-la por meio de seus valores pessoais, com o objetivo de adaptar-se ao contexto profissional em que está inserido e, conseqüentemente, obter sucesso psicológico (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012).

Logo, à medida que a organização necessita adaptar-se às transformações do mercado por intermédio de gestores intraempreendedores, supõe-se que esse indivíduo, ao ser o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira, também busque adaptar-se a essas transformações e desenvolver competências que garantam sua empregabilidade junto às organizações e aos contextos em que estão inseridas (Hall, 1996, 2004; Gubler, Arnold, & Coombs, 2014).

Por conseguinte, apresenta-se como proposição:

*P4: O gestor intraempreendedor atribui a si mesmo a responsabilidade pelo gerenciamento da sua carreira e adota seus próprios valores pessoais como referência para adaptar-se ao contexto profissional em que está inserido e tomar suas decisões de carreira.*

Ao adotar uma carreira do tipo proteana e tornar-se responsável por gerenciar sua carreira, esse indivíduo intraempreendedor busca adaptar-se às transformações do mercado por meio de processos de aprendizagem que promovam mudanças geradoras em si mesmo (Hall & Moss, 1998; Hall, 2004; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Gubler, Arnold e Coombs, 2014). De forma semelhante, a organização também depende de processos de aprendizagem transformadores que possibilitem a essa organização desenvolver capacidades dinâmicas (Zollo & Winter, 2002; Pavlou & Sawy, 2011; Gebauer, Worch, & Truffer, 2012; Meirelles & Camargo, 2014). Conseqüentemente, aponta-se como proposição:

*P5: A adaptabilidade de gestores intraempreendedores e das organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas depende de processos de aprendizagem transformadores.*

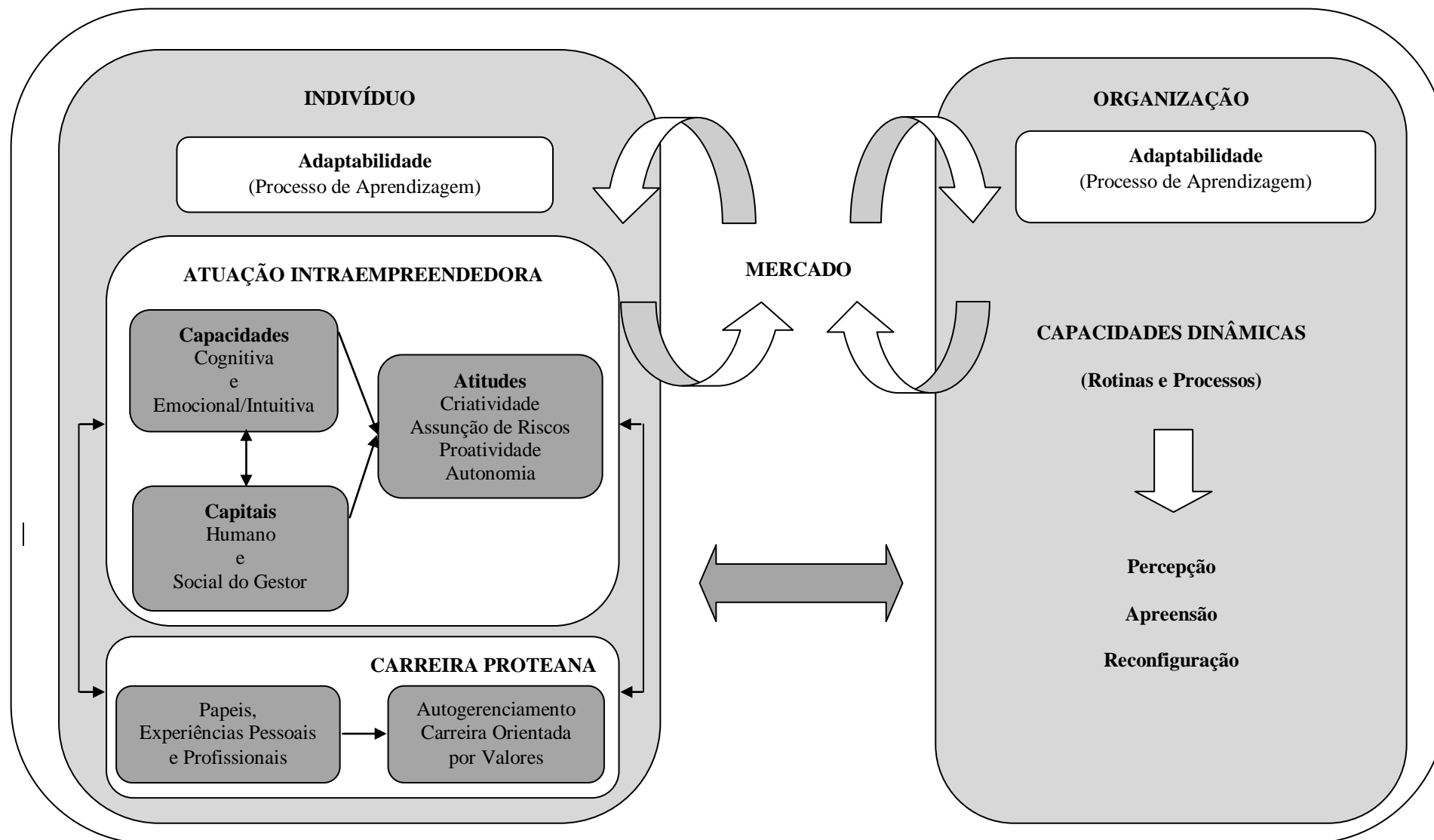
Considerando os objetivos específicos deste estudo, apresentados na seção 1.2.2, a Figura 11 apresenta as respectivas associações entre cada um desses objetivos e as proposições preliminares delineadas anteriormente e em decorrência da revisão sistemática da literatura.

Objetivos Específicos	Proposições Preliminares
<p>Descrever a trajetória de carreira de gestores de projetos inovadores, mapeando elementos que se associam, potencialmente, à configuração de um modelo de carreira proteana.</p>	<p><b>P2:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes das capacidades cognitiva e emocional/intuitiva desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.</p> <p><b>P3:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes dos capitais humano e social desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.</p>
<p>Explorar a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, de modo a identificar potenciais antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.</p>	<p><b>P1:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores potencialmente contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais por meio de processos que geram inovação.</p>
<p>Compreender como os elementos de uma carreira proteana influenciam a atuação intraempreendedora.</p>	<p><b>P4:</b> O gestor intraempreendedor atribui a si mesmo a responsabilidade pelo gerenciamento da sua carreira e adota seus próprios valores pessoais como referência para adaptar-se ao contexto profissional em que está inserido e tomar suas decisões de carreira.</p>
<p>Propor um modelo descritivo de atuação intraempreendedora para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, considerando os elementos de uma carreira proteana.</p>	<p><b>P5:</b> A adaptabilidade de gestores intraempreendedores e das organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas depende de processos de aprendizagem transformadores.</p>

**Figura 11: Associação entre objetivos específicos e proposições preliminares.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante de tais proposições teóricas de pesquisa, elaborou-se o modelo conceitual apresentado na Figura 12, cujo desenvolvimento teve como finalidade compará-lo ao modelo descritivo que foi delineado por meio dos dados empíricos coletados e analisados (conforme consta no capítulo 5 de discussão das proposições conceituais e modelo descritivo).



**Figura 12: Modelo conceitual da pesquisa.**

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são descritos o caminho, a forma de proceder e os instrumentos utilizados para responder à questão de pesquisa proposta por este estudo e avaliar o modelo conceitual apresentado no item 2.4 à luz dos dados coletados e associados ao fenômeno investigado (Richardson, 2012).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adota o construtivismo social como perspectiva ontológica, cuja concepção pressupõe um indivíduo que atribui significados à realidade que o cerca, realidade essa compreendida por meio das diversas definições delineadas social e coletivamente pelos diversos grupos presentes na sociedade da qual esse indivíduo faz parte. Trata-se de um ator social que, a partir de sua subjetividade, interage com essa realidade socialmente construída, por meio de uma linguagem que permite a ambos, indivíduo e sociedade, compartilharem símbolos que possam ser interpretados e construírem conhecimentos a respeito do mundo que os cerca (Flick, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

O construtivismo social se apoia em um paradigma pós-moderno em que a linguagem se constitui em um dos elementos fundamentais para a construção, e não apenas para a simples representação, da realidade. Construção que possibilita o estabelecimento de verdades relativas, circunstanciais e sustentadas por normas e regras sociais que, por sua vez, constituem parâmetros que legitimam essa construção (Rasera & Guanaes, 2006).

Diante da potencialidade de múltiplas verdades a respeito de si mesmo e do mundo, Gergen (1999) destaca que os significados presentes nessas verdades são originários de relações sociais e limitados pelo contexto histórico-cultural em que a sociedade está inserida. Portanto, à medida que essas relações e contexto se transformam, novas formas de interpretar a si mesmo e o mundo podem se constituir, principalmente, se existir disposição para colocar em dúvida os significados, até então, delineados.

Partindo dessa perspectiva construtivista social, neste estudo foi considerado o interacionismo simbólico para o delineamento epistemológico que, para além do enfoque no indivíduo e na interpretação das experiências que vivencia ao longo da vida, enfatiza a estrutura como contexto para essa interpretação. Entende-se essa estrutura como regras, recursos materiais e processos que intermediam relações entre classes, gêneros, raças, etnias, comunidades e países (Denzin, 2004).

O interacionismo simbólico compreende que os participantes deste estudo construíram significados para o fenômeno investigado que são decorrentes de um processo dialógico entre suas próprias subjetividades, as subjetividades daqueles com os quais se relacionaram e as estruturas, historicamente construídas, presentes, inclusive, nos lugares em que se deram as experiências diretamente associadas a esse fenômeno (Denzin, 2004).

Portanto, ao participarem de um estudo, os indivíduos constroem versões narrativas locais a respeito da realidade e das experiências que vivenciaram (Denzin, 2004). São narrativas oriundas de um mundo simbólico que foi construído pelo indivíduo a partir das respostas dadas por outros às suas ações e dos significados atribuídos pelo próprio indivíduo a essas respostas, significados que constituem seu mundo simbólico (Gergen, 1999). Vale ressaltar que versões narrativas do próprio pesquisador também serão construídas a partir das narrativas desses participantes e por meio do processo dialógico entre suas subjetividades (Denzin, 2004).

O interacionismo simbólico apoia-se no paradigma interpretativista que, como forma de pensar cientificamente, compreende a realidade social por meio da subjetividade e da intersubjetividade dos indivíduos que vivenciam situações associadas a essa realidade (Morgan, 2005). À medida que esses indivíduos, participantes deste estudo, elaboram uma narrativa, contendo um conjunto de significados produzidos e a respeito dessa realidade que vivenciam ou vivenciaram, o pesquisador pode construir imagens a respeito dessa mesma narrativa (Bulgacov, 2013) e identificar possíveis padrões implícitos nos significados produzidos por todos os participantes (Morgan, 2005).

Considerando os elementos filosóficos-base para o desenvolvimento desta pesquisa, quais sejam a perspectiva ontológica construtivista social, o delineamento epistemológico fundamentado no interacionismo simbólico e o paradigma interpretativista, este estudo possui natureza qualitativa. Natureza que é legitimada pelo ineditismo oriundo da associação dos constructos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas diante da atuação do sujeito social gestor de projetos em empresas inovadoras (Martins & Theóphilo, 2009).

A natureza qualitativa deste estudo fundamenta-se ainda na necessidade e na intenção de o pesquisador investigar fenômenos sociais por meio da interpretação dos significados atribuídos pelos indivíduos (Godoy, 2013). Significados que, provenientes de indivíduos inseridos em contextos naturais e específicos, exigem do pesquisador capacidade reflexiva a respeito de suas próprias ações e observações, de modo a compreender a perspectiva subjetiva desses indivíduos sobre o fenômeno investigado (Flick, von Kardoff, & Steinke, 2004).

Considerando que pesquisas de natureza qualitativa propõem-se muito mais ao entendimento da complexidade dos relacionamentos existentes entre os elementos do fenômeno investigado, do que a busca de relações de causa e efeito (Flick, von Kardoff, & Steinke, 2004), este estudo adotou uma abordagem metodológica do tipo exploratória. Essa abordagem permite ao pesquisador investigar e explicitar elementos (Gil, 2010) associados a fenômenos que possuem pouco conhecimento sistematizado (Vergara, 1990) por meio de um processo flexível que possibilita maior familiaridade e clareza a respeito desses fenômenos (Gil, 2010).

A flexibilidade dessa abordagem harmoniza-se com a *grounded theory*, método de pesquisa adotado por este estudo e que se propõe a investigar os significados atribuídos pelo indivíduo às experiências que vivenciou. Trata-se de um método que pressupõe certa flexibilidade como condição para que o fenômeno investigado pelo pesquisador possa se revelar e os dados obtidos constituam base para o desenvolvimento de uma teoria substantiva, composta por proposições teóricas que emergem desses dados, e possam explicar esse fenômeno no contexto específico em que foi configurado (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

O método da *grounded theory* tem como objetivo principal explicar fenômenos, integrando condições, ações e consequências, por meio de processos de codificação delineados por meio de coletas e análises de dados concomitantes e circulares. Processos esses que permitem a identificação de conceitos e a formação de categorias oriundas do mapeamento de propriedades, dimensões, causas, interações e consequências associadas a esses conceitos (Corbin & Strauss, 1990).

Portanto, considerando que este estudo tem como objetivo a investigação de um fenômeno, cujos constructos, apesar de já terem sido abordados pela literatura, não foram analisados em associação, fato esse que caracteriza uma lacuna teórica (Apêndice A), justifica-se a realização de um estudo de natureza qualitativa e de abordagem exploratória, com adoção do método *grounded theory*.

Considerando a análise da atuação intraempreendedora como um dos objetivos deste estudo, pressupõe-se que esse tipo de atuação envolva a geração de novos empreendimentos, negócios, produtos, serviços ou processos ou de autorrenovação em organizações já existentes, por meio de ações inovadoras (Antoncic e Hisrich, 2003), o fenômeno investigado neste estudo se desenvolve mais especificamente em empresas inovadoras. Segundo dados da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), as 132.529 empresas investigadas no período de 2012-2014 geraram uma taxa geral de inovação de, aproximadamente, 36,0%, envolvendo



desde a geração de novos até o aprimoramento de produtos ou processos já existentes. Adicionalmente, em 2014 essas empresas realizaram investimentos em atividades inovativas que totalizaram R\$ 81,5 bilhões, dentre os quais, R\$ 24,7 bilhões foram destinados a atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016).

Conforme a *Comission of the European Comunities (Eurostat)* e a Organização das Nações Unidas (ONU), ao considerar o número total de funcionários, essas empresas podem ser classificadas de acordo com o seu porte: microempresa – até nove funcionários; pequena – entre 10 e 49 funcionários; média – entre 50 e 249 funcionários; grande – 250 ou mais funcionários (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012).

Diante da decisão por realizar este estudo em empresas inovadoras, foram estabelecidos os seguintes critérios para caracterizá-las como inovadoras e, potencialmente, detentoras dessas capacidades dinâmicas: a) realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento; b) ser empresa prestadora de serviços pertencente aos setores de pesquisa e desenvolvimento, telecomunicações, desenvolvimento de software customizável ou não customizável, apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016) como os setores que mais investem em atividades inovativas; c) ser empresa que desenvolve atividades industriais nos setores de fabricação de produtos farmoquímicos, de outros equipamentos de transporte, de componentes eletrônicos e de outros produtos eletrônicos e ópticos, apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016) como os setores que mais investem em atividades inovativas; d) ser detentora de patentes; e) ter recebido o prêmio FINEP, entregue pela agência pública Financiadora de Estudos e Projetos vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); f) ter recebido prêmios por inovação; g) possuir centros voltados à pesquisa e ao desenvolvimento de inovações; h) investir em inovação e/ou tecnologias digitais. Portanto, para ser escolhida como empresa inovadora que, potencialmente, possui capacidades dinâmicas, a organização atendeu a, no mínimo, um desses critérios para ser considerada como contexto de atuação dos sujeitos sociais.

Tendo em vista que este estudo se propôs a investigar a atuação de intraempreendedores nessas empresas inovadoras, indivíduos que se pressupõem sujeitos sociais que, a partir de suas experiências, atribuem significados às experiências que vivenciam (Flick, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006), são considerados como unidades de análise indivíduos que sejam responsáveis pela gestão de projetos inovadores que resultaram na

implementação de novos empreendimentos, negócios, produtos/serviços e processos ou na autorrenovação da empresa, independentemente, dos cargos ocupados nessas empresas.

A escolha por esses gestores de projetos inovadores fundamenta-se na responsabilidade desses profissionais por coletar e processar informações provenientes do mercado, formular estratégias, configurar estruturas (Sabbag, 2013) e alocar recursos organizacionais (Carvalho & Rabechini, 2011). São profissionais responsáveis também por acompanhar as transformações desse mercado, mapeando oportunidades e ameaças, assim como, necessidades e interesses de clientes e inovações tecnológicas, de modo a desenvolverem estratégias de portfólio que atendam aos objetivos empresariais (Kerzner, 2011).

Trata-se de responsabilidades que, ao exigirem desses profissionais flexibilidade mental, adaptabilidade diante de mudanças e capacidade empreendedora (Sabbag, 2013), propiciam uma atuação caracterizada como intraempreendedora, uma vez que envolvem o desenvolvimento de projetos inovadores em organizações já existentes (Zahra, 1991). Responsabilidades essas que, potencialmente, promovem a adaptabilidade dessas organizações, frente às transformações de mercado, a partir de atitudes de adaptabilidade que esses profissionais desenvolveram ao longo da vida e em consonância com a construção de uma carreira do tipo proteana (Hall, 1996).

Ao analisar essas responsabilidades é possível depreender também que constituem atividades que podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades organizacionais de percepção e apreensão de informações provenientes do mercado e de reconfiguração de recursos organizacionais apontadas por Teece (2007) como geradoras de capacidades dinâmicas.

Como forma de sintetizar as escolhas do pesquisador discutidas nesta seção, a Figura 13 apresenta o delineamento metodológico desta pesquisa e os autores que proporcionaram sustentação para essas escolhas.

<b>Delineamento metodológico da pesquisa</b>		<b>Autores</b>
<b>Perspectiva Ontológica</b>	<b>Construtivista Social</b>	Gergen (1999); Flick (2004); Bandeira-de-Mello e Cunha (2006); Rasera e Guanaes (2006).
<b>Delineamento Epistemológico</b>	<b>Interacionismo Simbólico</b>	Gergen (1999); Denzin (2004).
<b>Paradigma</b>	<b>Interpretativista</b>	Morgan (2005); Bulgacov (2013).

Delineamento metodológico da pesquisa		Autores
Natureza da Pesquisa	Qualitativa	Flick, Von Kardoff e Steinke (2004); Martins e Theóphilo (2009); Godoy (2013).
Abordagem metodológica	Exploratória	Gil (2010);
Método	<i>Grounded theory</i>	Corbin e Strauss (1990); Böhm (2004); Bandeira-de-Mello e Cunha (2006); Mendonça, Remonato, Maciel e Balbinot (2013).
Contexto	Empresas Inovadoras	Antoncic e Hisrich (2003); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012); PINTEC (2016)
Unidade de análise	Gestores de Projetos	Carvalho e Rabechini (2011); Kerzner (2011); Sabbag (2013).

**Figura 13: Delineamento metodológico da pesquisa.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o delineamento metodológico da pesquisa, a seguir, são discutidas as estratégias para coleta de dados, assim como, os procedimentos e os instrumentos utilizados nessa coleta.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerando o método *grounded theory* adotado para este estudo, que exige movimentos circulares entre as fases de coleta e análise dos dados para que possam emergir teorias substantivas que expliquem o fenômeno investigado (Corbin & Strauss, 1990; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006), assim como, os diversos papéis e experiências pessoais e profissionais que foram vivenciados pelos gestores de projetos inovadores ao longo da vida, perspectiva que extrapola o conceito de carreira para além dos papéis e experiências profissionais (Super, 1980; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006), inicialmente foi adotado como estratégia para coleta de dados a realização de entrevistas de histórias orais de vida temáticas.

Essas histórias orais de vida foram concebidas por Meihy e Ribeiro (2011) como técnica que se propõe a investigar e compreender um tema específico a partir de histórias pessoais que, neste estudo, associam-se à construção de uma carreira proteana por esses gestores de projetos que atuam em empresas inovadoras.

Para identificação das narrativas associadas a essas histórias orais de vida, essas entrevistas foram do tipo aberta (Meihy & Ribeiro, 2011) e foram conduzidas por meio do protocolo de entrevista apresentado no Apêndice C. Esse protocolo contém dados do

entrevistado e questões associadas à construção de uma trajetória de carreira ao longo da vida que possibilitaram ao pesquisador investigar elementos, e eventuais associações entre esses elementos, por meio dessas narrativas.

Como estratégia complementar para a coleta de dados, neste estudo foram realizadas entrevistas em profundidade, em seguida às entrevistas de histórias orais de vida temáticas, com vistas a investigar evidências da atuação intraempreendedora e da contribuição desses mesmos gestores de projetos inovadores na condução de processos e rotinas, compreendidos por Teece (2007) como microfundaamentos, que delineiam as capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração geradoras de capacidades dinâmicas.

Pautado na possibilidade desse tipo de entrevista permitir a investigação de atitudes e comportamentos em situações específicas e permitir o desenvolvimento de conceitos (Mattos, 2006), essas entrevistas em profundidade seguiram o protocolo de entrevista apresentado no Apêndice D, cujos tópicos versam sobre atuação intraempreendedora e capacidades dinâmicas.

Considerando a sugestão de Corbin e Strauss (1990) ao descreverem o método *grounded theory*, tanto o protocolo das entrevistas de histórias orais de vida temáticas, quanto o das entrevistas em profundidade, sofreram alterações. O protocolo das entrevistas de histórias orais, apresentado no Apêndice C, que, inicialmente, foi descrito na forma de tópicos, após a realização da entrevista piloto com o entrevistado A, teve esses tópicos transformados em questões abertas, o que permitiu a cada entrevistado manter-se focado nos elementos que necessitariam ser investigados, evitando possíveis dispersões, e, ao mesmo tempo, ter o espaço para falar sobre suas experiências e percepções.

De forma semelhante e pela mesma razão, o protocolo das entrevistas em profundidade, apresentado no Apêndice D, também teve esses tópicos transformados em questões abertas. De maneira complementar, foram inseridas três questões que permitiram ao pesquisador identificar as percepções dos gestores de projetos a respeito das potenciais capacidades dinâmicas das organizações em que atuavam, percepções essas que, somado ao fato de as empresas investirem em inovação, possibilitaram ao pesquisador avaliar a existência, ou não, de evidências de tais capacidades. Além dessas, duas outras questões, sendo uma versando sobre a descrição de projetos inovadores conduzidos por esses gestores, e outra sobre a percepção de suas próprias atitudes e comportamentos ao conduzirem esses projetos, também foram inseridas, possibilitando, assim, maior compreensão a respeito da atuação desses gestores ao conduzirem projetos desse tipo.

Após proceder aos ajustes decorrentes das duas entrevistas com o sujeito E1, foram entrevistados mais 17 sujeitos sociais, totalizando, portanto, 36 entrevistas, sendo 18 entrevistas de história oral temática e 18 entrevistas em profundidade, 1.510 minutos de duração e 609 páginas referentes às transcrições realizadas. Os 36 documentos primários oriundos de tais entrevistas, por sua vez, alimentaram a unidade hermenêutica criada no Atlas/ti, viabilizando assim os processos de análise e de codificação dos dados previstos no método da *grounded theory*.

Delineadas as estratégias adotadas para a coleta de dados, e considerando as especificidades da *grounded theory*, em seguida é apontada a estratégia adotada para análise dos dados obtidos.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Embasados pela indissociabilidade entre a coleta e a análise de dados proposta pelo método da *grounded theory*, já destacada no delineamento de pesquisa e na apresentação das estratégias e procedimentos para coleta de dados deste estudo, Corbin e Strauss (1990) propuseram três tipos básicos de codificação, quais sejam a aberta, a axial e a seletiva. Esses tipos de codificação foram compreendidos por Böhm (2004) como etapas desse método de pesquisa e salientados por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) como fases que devem ser permeadas pelo método das comparações constantes.

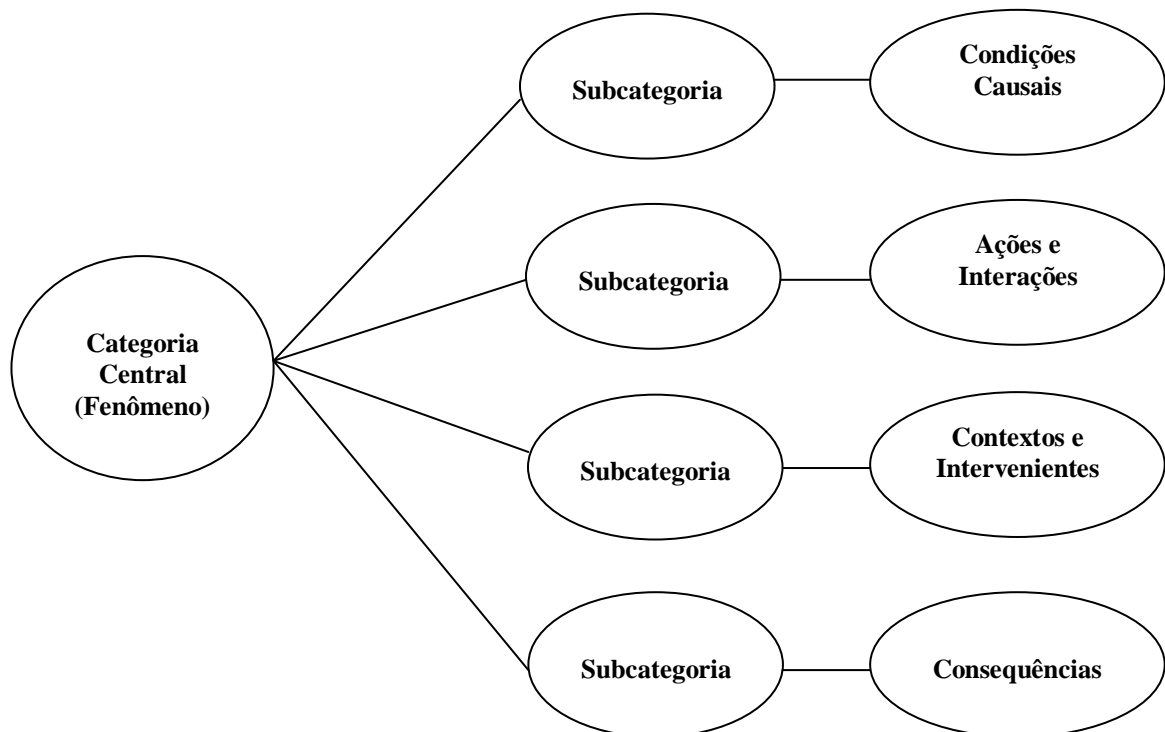
Partindo da definição de codificação como um processo de interpretação de dados, cujo principal objetivo é a identificação de conceitos, assim como de suas respectivas propriedades e dimensões (Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013), a primeira etapa desse processo, nomeada como codificação aberta, envolve uma análise minuciosa desses dados (Böhm, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Essa análise busca identificar eventos, ações e interações que, ao serem comparados entre si e, conseqüentemente, identificadas possíveis semelhanças e diferenças, são agrupados em categorias que permitem compreender o fenômeno investigado (Corbin & Strauss, 1990).

Esse tipo de codificação pressupõe ainda que o pesquisador realize uma imersão nos dados obtidos no campo, priorizando as interpretações e os relatos dos participantes e visando a identificação de códigos *in-vivo*, códigos que são decorrentes literalmente dessas interpretações específicas dos participantes, e não de teorias que, porventura, já tenham sido estruturadas (Böhm, 2004). Trata-se de uma imersão que possibilita a esse pesquisador identificar conceitos associados ao fenômeno investigado, extrair propriedades e dimensões

desses conceitos e agrupá-los em categorias (Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013).

De posse desses conceitos e categorias, inicia-se a segunda etapa do processo de interpretação dos dados, a codificação axial. Essa etapa tem como objetivo refinar, discriminar e especificar essas categorias, de modo a identificar as categorias mais relevantes para a elucidação do fenômeno investigado (Böhm, 2004; Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013), assim como, as possíveis relações entre essas categorias e os conceitos associados a cada uma delas (Böhm, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006; Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013).

Após identificar essas categorias e relações, que diante da constatação de suas relevâncias passam a ser nomeadas como categorias axiais (Böhm, 2004), iniciando a etapa da codificação seletiva, cabe ao pesquisador, como demonstrado na Figura 14, identificar a categoria central e suas possíveis subcategorias a partir das condições causais, ações, interações, contextos, fatores intervenientes e possíveis consequências associadas ao fenômeno investigado e à categoria central (Corbin & Strauss, 1990; Böhm, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006; Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013).



**Figura 14: Categorias e subcategorias no método grounded theory.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de auxiliar a identificação da categoria axial central, Böhm (2004) enfatizou que, comumente, essa categoria central está presente na questão de pesquisa que norteia o estudo de um fenômeno. Fenômeno esse que, perante a identificação dessas categorias, central e associadas, e das possíveis associações existentes entre elas, pode ser compreendido por meio da história que se revela a partir dos dados empíricos.

A etapa da codificação seletiva constitui um desafio, pois frequentemente, inconsistências estão presentes nessas categorias, principalmente, em razão do baixo embasamento empírico ou de relações entre essas categorias que são permeadas por instabilidades (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Vale ressaltar que à medida que essas categorias, subcategorias e relações são identificadas, é tarefa também desse pesquisador reavaliá-las à luz dos novos dados obtidos no campo pesquisa (Corbin & Strauss, 1990; Böhm, 2004) e validá-las junto aos participantes (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

Considerando as etapas das codificações aberta, axial e seletiva, é importante que o pesquisador atente-se à importância do método das comparações constantes. Bandeira-de-Mello (2002) destacou a existência das comparações teórica e incidente-incidente. Enquanto a primeira estabelece a necessidade de o pesquisador interpretar e codificar os dados à luz da sua sensibilidade teórica e utilizando-se de figuras de linguagem e metáforas, a segunda refere-se à possível associação entre um novo dado e algum código ou categoria já identificado anteriormente.

No entanto, vale ressaltar ainda que esse pesquisador deve buscar se despir de eventuais conhecimentos prévios a respeito do fenômeno investigado, de modo a se debruçar sobre os dados oriundos do campo e, assim, delinear uma teoria substantiva oriunda desses dados, e não da literatura existente sobre esse fenômeno (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

Para tanto, nessas etapas foi utilizado o *software* Atlas/ti, *software* que possui aderência ao método *grounded theory* adotado por este estudo, uma vez que o seu desenvolvimento foi bastante influenciado por esse método. Somado a essa influência, esse *software* possibilita “buscar, organizar, categorizar e registrar interpretações” (Bandeira-de-Mello, 2006, p. 431), integrar dados empíricos, construir e gerenciar redes conceituais, obter *insights* tanto no que se refere às relações entre os conceitos e as categorias identificados, quanto na identificação de elementos constitutivos.

Trata-se de um *software* que possibilita a identificação de códigos de primeira ordem, diretamente associados às citações e dados empíricos, e de segunda ordem, caracterizados por maior grau de abstração, uma vez que estão diretamente associados aos primeiros e indiretamente a essas citações (Bandeira-de-Mello, 2006). De um total de 1.867 citações, o

processo de codificação dos dados gerou 209 códigos, sendo 181 de primeira e 28 de segunda ordens, somados a 73 memorandos constituídos por reflexões do pesquisador oriundas desse processo.

Por fim, com o objetivo de sintetizar a configuração metodológica, de modo a permitir a análise e a verificação da coerência e dos vínculos (Telles, 2001) entre os objetivos específicos, as proposições preliminares, os procedimentos de coleta e análise dos dados e os autores utilizados para fundamentar tais proposições, assim como, da consistência da pesquisa realizada, na Figura 15 é apresentada uma matriz de amarração para este estudo.



Objetivos Específicos <sup>1</sup>	Proposições Preliminares	Procedimentos de Coleta de Dados	Autores
Descrever a trajetória de carreira de gestores de projetos inovadores, mapeando elementos que se associam, potencialmente, à configuração de um modelo de carreira proteana.	<p><b>P2:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes das capacidades cognitiva e emocional/intuitiva desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.</p> <p><b>P3:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes dos capitais humano e social desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.</p>	Entrevista de história oral de vida temática. Entrevista em profundidade.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Einsenhardt e Martin (2000); Adner e Helfat (2003); Teece (2007); Hodgkinson e Healey (2011); Helfat e Peteraf (2015); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
Explorar a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, de modo a identificar potenciais antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.	<b>P1:</b> A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores potencialmente contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais por meio de processos que geram inovação.	Entrevista em profundidade.	Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Hall e Moss (1998); Antoncic e Hisrich (2003); Teece (2007); Meirelles e Camargo (2014); Wilden, Devinney e Dowling (2016).
Compreender como os elementos de uma carreira proteana influenciam a atuação intraempreendedora.	<b>P4:</b> O gestor intraempreendedor atribui a si mesmo a responsabilidade pelo gerenciamento da sua carreira e adota seus próprios valores pessoais como referência para adaptar-se ao contexto profissional em que está inserido e tomar suas decisões de carreira.	Entrevista de história oral de vida temática.	Super (1980); Hall (1996, 2004); Hall e Moss (1998); Briscoe e Hall (2006); Briscoe, Hall e DeMuth (2006); Briscoe, Henagan, Burton e Murphy (2012); Gubler, Arnold e Coombs (2014).
Propor um modelo descritivo de atuação intraempreendedora para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, considerando os elementos de uma carreira proteana.	<b>P5:</b> A adaptabilidade de gestores intraempreendedores e das organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas depende de processos de aprendizagem transformadores.	Entrevista de história oral de vida temática. Entrevista em profundidade.	Hall e Moss (1998); Zollo e Winter (2002); Hall (2004); Briscoe, Hall e DeMuth (2006); Pavlou e Sawy (2011); Gebauer, Worch e Truffer (2012); Gubler, Arnold e Coombs (2014); Meirelles e Camargo (2014)

**Figura 15: Matriz de amarração**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>1</sup> Para todos os objetivos específicos foi adotado o método das comparações constantes (*grounded theory*) e utilizado o software Atlas/ti para análise dos dados.

Após apresentar o delineamento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados, na próxima seção é descrito o protocolo de pesquisa para este estudo.

### 3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

Inicialmente, foi realizado um estudo exploratório sobre o tema capacidades dinâmicas, o que possibilitou a constatação de que estudos realizados sobre esse tema versam, em sua maioria, sobre rotinas e processos organizacionais, e não sobre as possíveis contribuições do indivíduo no desenvolvimento de tais capacidades. Indivíduo cuja atuação guarda semelhanças com a de um intraempreendedor, uma vez que se dedica a inovar em contextos organizacionais já existentes, contextos que interagem com um mercado permeado por frequentes transformações. À medida que contribui para a adaptabilidade das organizações frente a essas transformações, potencialmente, esse indivíduo também possui essa adaptabilidade como fio condutor de sua carreira profissional, característica que é aderente ao modelo de carreira proteana.

Somado a essa constatação, foi identificada a existência da lacuna teórica apresentada no Apêndice A, envolvendo a associação dos construtos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas, informação essa que justificou o ineditismo inerente ao desenvolvimento de uma tese de doutorado e embasou a elaboração da questão de pesquisa e dos objetivos, geral e específicos, que possibilitaram responder a essa questão.

Em seguida, iniciou-se a pesquisa de cada um desses construtos junto às bases de dados Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, cujos procedimentos e critérios são apresentados no Apêndice A, e que possibilitaram a identificação dos estudos mais citados, assim como, dos estudos mais recentes e mais citados, considerados, portanto, como relevantes pela academia. Esses estudos constituíram a base para o referencial teórico e para o delineamento das proposições teóricas preliminares que foram utilizadas na comparação com a teoria substantiva que emergiu dos dados desta pesquisa.

Diante da questão de pesquisa, dos objetivos, geral e específicos, e da revisão de literatura desenvolvidos, procedeu-se ao delineamento metodológico, composto pelos posicionamentos ontológico, epistemológico e paradigmático do pesquisador frente ao fenômeno a ser investigado, e também pela natureza da pesquisa, abordagem metodológica, método, contexto e unidade de análise adotados para este estudo e apresentados na Figura 13.

Após a avaliação e considerações da banca avaliadora, como etapas seguintes, propôs-se identificar gestores de projetos de empresas inovadoras e conduzir duas entrevistas em

sequência com cada participante. A primeira entrevista foi de história oral de vida temática, cujo roteiro está descrito no Apêndice C, e teve como objetivo identificar elementos que permitissem compreender a construção da carreira desses gestores que, potencialmente, atendiam ao modelo de carreira proteana. E, partindo do roteiro apresentado no Apêndice D, a segunda entrevista foi em profundidade, com o intuito de investigar a atuação intraempreendedora desses gestores e suas possíveis contribuições para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais.

Pautado nas concepções da *grounded theory* e de posse dos dados obtidos nas duas entrevistas, foram realizados os processos de codificação aberta, axial e seletiva de tais dados, de modo a identificar conceitos, categorias e subcategorias que, ao se relacionarem, puderam contribuir para a compreensão do fenômeno investigado. Inerente ao método da *grounded theory*, a limitação do número de entrevistados se deu pela obtenção da saturação teórica.

Em seguida, as proposições teóricas, oriundas da revisão sistemática da literatura, foram discutidas à luz dos dados e resultados obtidos no campo de pesquisa, de modo a identificar eventuais contribuições ou avanços teóricos.

Por fim, foram realizadas as considerações finais de modo a identificar também as possíveis contribuições desta pesquisa tanto para a academia quanto para as organizações, as limitações do estudo e a agenda para pesquisas futuras.

Em suma, como forma de evidenciar as etapas desta pesquisa, a Figura 16 indica os caminhos percorridos para atingir o objetivo principal deste estudo, qual seja o de analisar como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, sustentada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas inovadoras.

<b>Etapas da Pesquisa</b>	<b>Descrição Operacional</b>
1. Delineamento do fenômeno investigado.	Realizar estudo exploratório a respeito do fenômeno das capacidades dinâmicas organizacionais, o que possibilitou associação com os construtos intraempreendedorismo e carreira proteana.
2. Definição da questão e os objetivos de pesquisa.	Elaborar os objetivos, geral e específicos, que respondam à questão de pesquisa suscitada pela potencial associação entre os construtos capacidades dinâmicas, intraempreendedorismo e carreira proteana.
3. Revisão sistemática da literatura.	Investigar junto às bases de dados Web of Science, Scopus e Google Acadêmico os artigos mais citados ao longo do tempo e os artigos mais citados e mais recentes, conforme descrito no Apêndice A.
4. Elaboração das proposições de pesquisa preliminares.	Desenvolver proposições teóricas, decorrentes da revisão de literatura, que possibilitam uma compreensão inicial a respeito do fenômeno investigado.
5. Delineamento metodológico e definição dos procedimentos de coleta e análise dos dados.	Estruturar o “caminho” que foi percorrido pelo pesquisador com vistas a responder à questão de pesquisa e a atingir os objetivos propostos por este estudo, considerando, para tanto, as especificidades do fenômeno investigado.

Etapas da Pesquisa	Descrição Operacional
6. Identificação dos participantes de estudo.	Identificar profissionais responsáveis pela gestão de projetos em empresas inovadoras, levando-se em consideração os critérios estabelecidos para enquadramento desses profissionais no contexto específico deste estudo e enviar carta convite apresentada no Apêndice B.
7. Realização de entrevistas com os participantes.	Conduzir entrevistas com gestores de projetos em empresas inovadoras, a partir dos roteiros apresentados nos Apêndices C e D, elaborados para a realização, respectivamente, das entrevistas de história oral de vida temática e em profundidade, revisando esses roteiros quando necessário.
8. Análise dos dados obtidos por meio das entrevistas com os gestores.	Realizar os processos de codificação aberta, axial e seletiva propostos pela <i>grounded theory</i> , de modo a identificar conceitos, categorias e subcategorias, cujas relações possam explicar o fenômeno investigado.
9. Análise dos dados e proposições teóricas fundamentadas nos dados.	Analisar os dados obtidos por meio das entrevistas individuais, de modo a definir as proposições teóricas que emergiram dos dados e que compõem a teoria substantiva que respondeu à questão de pesquisa e explicar o fenômeno investigado por este estudo.
10. Comparação entre as proposições fundamentadas nos dados e as proposições preliminares.	Confrontar as proposições teóricas fundamentadas nos dados e aquelas que foram inicialmente delineadas com base na revisão de literatura, buscando discutir e compreender semelhanças e diferenças.
11. Considerações finais.	Discutir as possíveis contribuições, para a academia e as organizações, e as limitações do estudo, assim como, a agenda para pesquisas futuras.

**Figura 16: Protocolo de pesquisa.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente à apresentação do protocolo contendo as etapas desta pesquisa, e suas respectivas descrições operacionais, são discutidos os dados e resultados obtidos por meio deste estudo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De posse dos dados devidamente codificados, considerando as etapas de codificação aberta, axial e seletiva previstas no método da *grounded theory* (Corbin & Strauss, 1990; Böhm, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006), inicialmente, neste capítulo são caracterizados os sujeitos sociais, assim como, as organizações em que esses sujeitos atuaram na gestão de projetos inovadores. Em seguida, são discutidos os dados e os resultados que emergiram do campo de pesquisa considerando a categoria central atuação intraempreendedora e as subcategorias carreira proteana, antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, contexto e resultados associadas ao fenômeno investigado.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES

Os sujeitos sociais participantes deste estudo, responsáveis pela gestão de projetos inovadores nas organizações em que atuaram, foram, inicialmente, identificados por meio de códigos específicos, como destacados na Tabela 1, cuja numeração refere-se à ordem em que as entrevistas foram realizadas e concluídas, buscando assim garantir o anonimato e, conseqüentemente, minimizar vieses decorrentes da identificação desses sujeitos.

Tabela 1  
Dados dos sujeitos sociais participantes.

Perfis dos Participantes do Estudo							
Entrevistado (código)	Cargo Atual	Idade	Experiência na Gestão de Projetos	Formação	Entrevistas EHOT* e EP** (minutos)	EHOT (n° de pág.)	EP (n° de pág.)
E1	PMO	53	25	Mestrado Profissional em Gestão de Projetos	240	35	46
E2	Gerente de Tecnologia	31	4	MBA em Gerenciamento de Projetos (Especialização)	78	13	14
E3	Gerente de Projetos	31	7	MBA em Gerenciamento de Projetos (Especialização)	71	10	10
E4	Diretor de Marketing, Estratégia e Gestão de Projetos	57	8	Mestrado Profissional em Gestão de Projetos	69	11	13

Perfis dos Participantes do Estudo							
Entrevistado (código)	Cargo Atual	Ida de	Experiência na Gestão de Projetos	Formação	Entrevistas EHOT* e EP** (minutos)	EHOT (n° de pág.)	EP (n° de pág.)
E5	Controller da América do Sul	51	20	Mestrado em Ciências Contábeis	100	10	18
E6	Gerente de Suporte de Infraestrutura Global	43	10	Bacharelado em Ciência da Computação	51	7	10
E7	Assistente de Diretoria	42	10	Doutorado em Administração	91	13	16
E8	Gerente Sênior	48	21	MBA em Planejamento Estratégico para Implementação de e-Business (Especialização)	81	21	15
E9	Gerente de Inovação	38	15	MBA em Gestão Empresarial (Especialização)	40	6	9
E10	PMO	30	9	MBA em Gestão de Projetos (Especialização)	69	13	11
E11	Analista de Sistemas Sênior	51	22	Doutorado em Administração	80	22	25
E12	Gestor Comercial	33	12	Bacharelado em Sistemas da Informação	75	16	14
E13	Gerente de Projetos de Soluções Digitais	41	6	Especialização em Gestão de Projetos	80	21	20
E14	Gerente Sênior	41	14	Especialização em Gestão de Projetos	63	16	17
E15	Diretor de Negócios	35	13	Bacharelado em Ciência da Computação	77	18	11
E16	Diretor Geral	40	12	Mestrado em Administração com foco em TI	70	17	25
E17	Sócio-proprietário	39	10	Mestrado em Administração - Gestão de Projetos	97	38	19
E18	Gestor de Sistemas	41	5	Doutorado em Administração	78	14	15
<b>MÉDIA</b>		41,4	12,4	<b>TOTAL</b>	<b>1510</b>	<b>301</b>	<b>308</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: EHOT\* (entrevista de história oral temática) e EP\*\* (entrevista em profundidade).

Apesar de somente os sujeitos E1, E3, E4, E10 e E13 ocuparem cargos cujas nomenclaturas associam-se formalmente à gestão de projetos, vale ressaltar que os demais sujeitos, apesar dos cargos formais ocupados, eram responsáveis pela gestão de projetos de

inovação em suas respectivas áreas de atuação. Esses sujeitos tinham em média 41 anos de idade, 12 anos de experiência profissional na gestão de projetos e formação que varia entre bacharelado e doutorado completos.

No que diz respeito aos contextos organizacionais, foram atribuídos códigos às empresas sobre as quais esses sujeitos realizaram seus relatos, o que pode ser evidenciado por meio da Figura 17, cujas numerações são as mesmas atribuídas aos sujeitos e, conseqüentemente, também se referem à ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Perfis das Organizações							
Empresa (código)	Setor	Ramo de Atividade	Fins Lucrativos	Tipo	Unidade	Nº de Func.	Porte
EMP1	Indústria e Serviços	Automação Predial, Refrigeração Industrial e Sistemas de Transporte	Sim	M	São Paulo	1.300 (Brasil) 120.000 (Mundo)	G
EMP2	Serviços	Sistemas de Informação (Startup - Setor Financeiro)	Sim	N	São Paulo	52	M
EMP3	Serviços	Telecomunicações	Sim	N	São Paulo	100	M
EMP4	Indústria e Serviços	Automação Predial, Refrigeração Industrial e Sistemas de Transporte	Sim	M	Sorocaba	1.300 (Brasil) 120.000 (Mundo)	G
EMP5	Indústria	Autopeças	Sim	M	São Caetano do Sul	5.500 (Brasil) 80.000 (Mundo)	G
EMP6	Indústria	Produtos Alimentícios (humanos e animais)	Sim	M	Guararema	80.000 (Mundo) 3.000 (Brasil)	G
EMP7	Serviços	Associação Científica e Cultural.	Não	N	São Paulo	17	P
EMP8	Serviços	Consultoria (Auditoria, Impostos e Transações)	Sim	M	São Paulo	5000 (Brasil) 100.000 (Mundo)	G
EMP9	Serviços	Outsourcing de Processos	Sim	N	São Paulo	55.000	G
EMP10	Serviços	Financeiro	Sim	N	São Paulo	1.000	G
EMP11	Serviços	Financeiro	Sim	M	São Paulo	4.000 (Brasil) 200.000 (Mundo)	G
EMP12	Serviços	Software	Sim	N	São Paulo	3.000	G
EMP13	Serviços	Telecomunicações	Sim	M	São Paulo	40.000 (Brasil)	G

Perfis das Organizações							
Empresa (código)	Setor	Ramo de Atividade	Fins Lucrativos	Tipo	Unidade	Nº de Func.	Porte
EMP14	Serviços	Tecnologia da Informação	Sim	M	Campinas	2.050 (Brasil) 2.300 (Mundo)	G
EMP15	Serviços	Tecnologia da Informação	Sim	M	Princeton (EUA)	2.500 (Mundo)	G
EMP16	Serviços	Consultoria de Soluções (Processos, Sistemas e Pessoas)	Sim	M	Alphaville	39	P
EMP17	Comercial	Rocha Natural (Varejo)	Sim	N	Guarulhos	12	P
EMP18	Serviços	Contact Center	Sim	M	São Paulo	76.000	G

**Figura 17: Dados das empresas em que atuaram os sujeitos sociais.**

**Nota.** Porte: P – pequeno; M – médio; C – grande. Tipo: M – multinacional; N – nacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os códigos EMP1 e EMP4 referem-se a uma mesma empresa, porém, optou-se por códigos diferentes, uma vez que foram dois sujeitos que atribuíram significados próprios e associados às experiências específicas que vivenciaram nessa mesma empresa. Soma-se ainda o fato de atuarem em unidades diferentes, sendo uma voltada à prestação de serviços de automação predial e refrigeração industrial e outra à produção de baterias automotivas. De forma semelhante, os códigos EMP14 e EMP15 também se referem a uma mesma empresa em razão dos diferentes significados atribuídos pelos sujeitos que estão sediados em países diferentes, Brasil e Estados Unidos.

Analisando os dados disponíveis na Figura 17, foi possível traçar um perfil agregado para as organizações (total de 16) em que os sujeitos sociais atuaram: 11 dessas empresas são multinacionais, 15 apresentam fins lucrativos e, baseado no número de funcionários como critério para classificá-las (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012), 11 dessas empresas são de grande porte, 3 são de pequeno porte e 2 são de médio porte. Considerando ainda o setor de atuação dessas empresas, 12 atuam no setor de serviços, 2 no setor industrial, 1 nos setores industrial e de serviços e 1 no setor comercial.

Os critérios que permitiram validar cada uma dessas empresas como *locus* para atuação de gestores de projetos inovadores encontram-se descritos na Figura 18.

Empresa (código)	Validação dos Contextos Organizacionais
EMP1	Empresa que desenvolve atividades industriais nos setores de fabricação de equipamentos de transporte e de componentes eletrônicos (IBGE, 2016).
EMP2	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de desenvolvimento de software customizável ou não customizável (IBGE, 2016).
EMP3	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de telecomunicações (IBGE, 2016)



<b>Empresa</b> (código)	<b>Validação dos Contextos Organizacionais</b>
<b>EMP4</b>	Empresa que desenvolve atividades industriais nos setores de fabricação de equipamentos de transporte e de componentes eletrônicos (IBGE, 2016).
<b>EMP5</b>	Empresa que desenvolve atividades industriais nos setores de fabricação de equipamentos de transporte e de componentes eletrônicos (IBGE, 2016).
<b>EMP6</b>	Empresa possui um centro de pesquisa com vistas ao melhoramento genético de produtos alimentícios, contando com parcerias com universidades e empresas de tecnologia americanas (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP7</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de pesquisa e desenvolvimento (IBGE, 2016)
<b>EMP8</b>	Empresa entre as quatro maiores em seu ramo de atuação, possuindo certificado LEED por ações voltadas à sustentabilidade e à inovação (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP9</b>	Empresa esteve entre as 25 empresas mais inovadoras do Brasil no ano de 2017, Prêmio IT Mídia/PwC (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP10</b>	Empresa que tem investido no desenvolvimento e na utilização de tecnologias digitais e teve sua marca reconhecida como uma das 25 mais valiosas do Brasil pela Interbrand (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP11</b>	Empresa possui laboratórios de inovação em diversos países, o que lhe permite oferecer soluções inovadoras e customizadas ao mercado (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP12</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de desenvolvimento de software customizável ou não customizável (IBGE, 2016).
<b>EMP13</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de telecomunicações (IBGE, 2016).
<b>EMP14</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de desenvolvimento de software customizável ou não customizável (IBGE, 2016).
<b>EMP15</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de desenvolvimento de software customizável ou não customizável (IBGE, 2016).
<b>EMP16</b>	Empresa prestadora de serviços pertencente ao setor de desenvolvimento de software customizável ou não customizável (IBGE, 2016).
<b>EMP17</b>	Empresa foi a primeira do segmento no Brasil a investir na utilização de paletes para transporte do produto e a primeira empresa do segmento a receber a certificação ISO 9000 (fonte: dados da pesquisa).
<b>EMP18</b>	Empresa investe em inovação e está entre as três principais prestadoras de serviços e soluções de relacionamento com clientes na América Latina (fonte: dados da pesquisa).

**Figura 18: Critérios considerados para validação dos contextos organizacionais.**

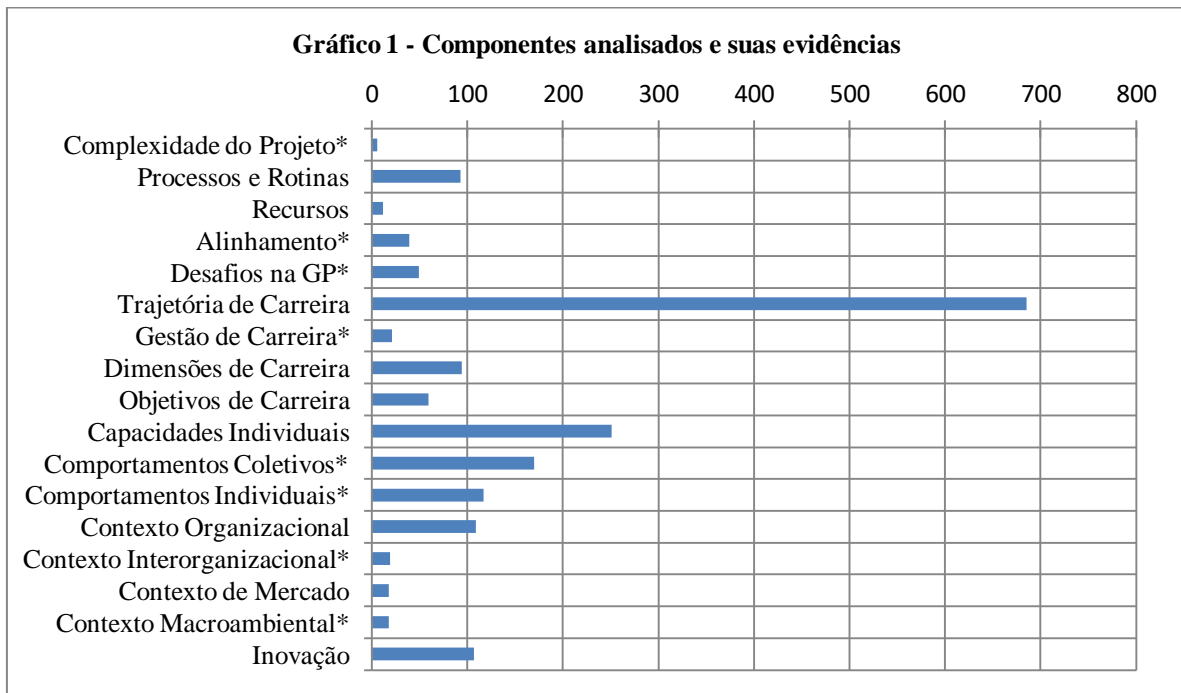
Fontes: 1. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). *Pesquisa de Inovação: 2014*, Rio de Janeiro, RJ, Coordenação de Indústria. Recuperado em 20 de agosto de 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99007.pdf>. 2. Dados da pesquisa.

Ao observar os critérios atendidos pelos contextos organizacionais em que se deram as experiências vivenciadas pelos gestores de projetos entrevistados, foi possível perceber que das 16 organizações, 4 empresas são prestadoras de serviços no setor de desenvolvimento de softwares, 2 são indústrias do setor de fabricação de equipamentos de transporte e componentes eletrônicos, 2 são prestadoras de serviços no setor de telecomunicações, 2 possuem centros de pesquisa e inovação próprios, 2 receberam prêmios ou certificações associadas a inovação, 2 investem em soluções inovadoras, 1 investe no desenvolvimento de tecnologias digitais e 1 é prestadora de serviços pertencente ao setor de pesquisa e desenvolvimento.

Para análise dos dados das entrevistas com os gestores que atuaram nesses contextos organizacionais foi utilizado o *software* Atlas Ti. Inicialmente, foi criada uma unidade hermenêutica (projeto de codificação) que foi nomeada de “tese de doutorado”, à qual foram

vinculados os dados brutos originários das 36 entrevistas realizadas no campo. Foram considerados como unidades de análise os 18 sujeitos sociais descritos na Tabela 1 e seus respectivos contextos organizacionais de atuação, como compreendidos por esses sujeitos, contextos que foram caracterizados na Figura 17.

Portanto, o processo de codificação partiu dessas 18 unidades de análise que geraram um total de 36 documentos primários, sendo 18 entrevistas de história oral temática e 18 entrevistas em profundidade. Após a conclusão da codificação aberta dos dados no Atlas Ti, foram identificadas 1.867 citações que se vincularam a 17 códigos, citações que se constituíram, portanto, em evidências e fundamentações para tais códigos. Dentre esses 17 códigos, 8 emergiram do campo de pesquisa e 9 constam do modelo conceitual delineado no item 2.4 deste estudo.



**Figura 19: Representação das evidências (citações) que fundamentaram os componentes analisados no estudo (códigos).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: \*Novos componentes (códigos) que emergiram do campo.

De posse dos códigos representados na Figura 19, oriundos da codificação aberta, procedeu-se à codificação axial em que esses códigos foram analisados e agrupados em categorias. Esse agrupamento levou em consideração as relações existentes entre esses códigos, nomeados aqui como componentes, e o fenômeno investigado. Relações que permitiram a composição das categorias apresentadas na Tabela 2, cujos componentes específicos em conjunto possibilitaram a elucidação de aspectos associados a esse fenômeno.

Tabela 2

**Agrupamento de códigos, e respectivos números de citações, considerando as categorias de análise da pesquisa.**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Componentes (Códigos)</b>	<b>Grau de Fundamentação (quantidade de citações)</b>
<b>Atuação Intraempreendedora</b>	Complexidade do Projeto*	6
	Processos e Rotinas	93
	Recursos	12
	Alinhamento*	39
	Desafios na GP*	49
<b>Carreira Proteana</b>	Trajectoria de Carreira	685
	Gestão de Carreira*	21
	Dimensões de Carreira	94
	Objetivos de Carreira	59
<b>Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas</b>	Capacidades Individuais	251
	Comportamentos Coletivos*	170
<b>Contexto</b>	Comportamentos Individuais*	117
	Contexto Organizacional	109
	Contexto Interorganizacional*	19
	Contexto de Mercado	18
	Contexto Macroambiental*	18
<b>Resultados</b>	Inovação	107
<b>TOTAL</b>		<b>1.867</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: \*Novos componentes (códigos) que emergiram do campo.

Após as codificações aberta e axial, foi então realizada a codificação seletiva, o que possibilitou a emergência da categoria central (atuação intraempreendedora) e das subcategorias do estudo (carreira proteana, antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, contexto e resultados). A emergência da categoria atuação intraempreendedora como central para o fenômeno investigado se deu em razão de apresentar significados e vínculos distintivos para com as demais categorias, conforme evidências do campo, e, conseqüentemente, maior densidade.

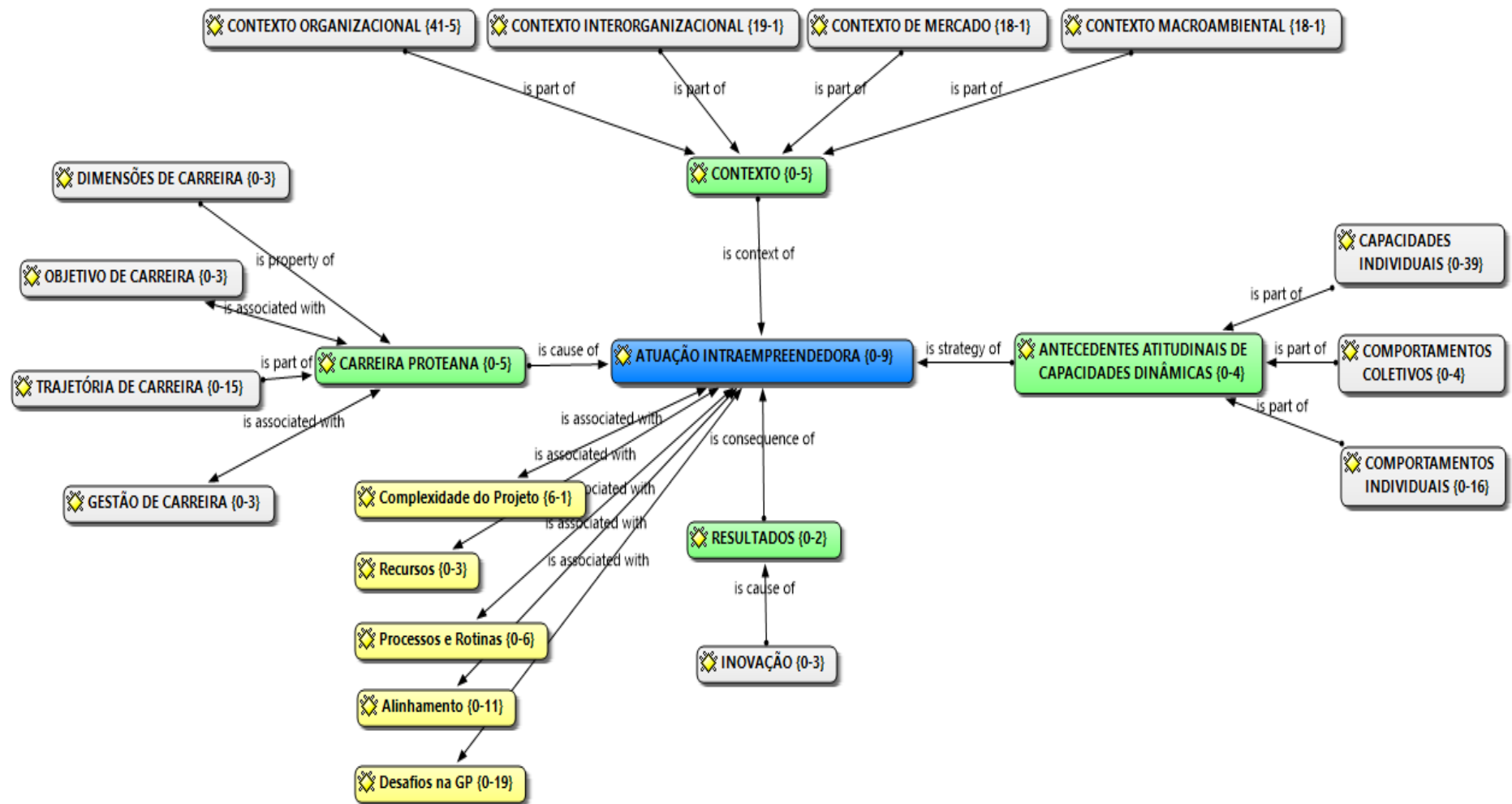
A categoria atuação intraempreendedora (categoria central) apresentou densidade<sup>2</sup> igual a 9 e as demais subcategorias apresentaram as seguintes: carreira proteana com densidade igual 5 (subcategoria de condições causais); antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas com densidade igual a 4 (subcategoria de ações e interações); contexto com densidade igual a 5 (subcategoria de condição contextual); e, por fim, resultados com densidade igual a 2 (subcategoria de conseqüências) (Figura 20).

Em seguida à caracterização dos sujeitos sociais e dos contextos organizacionais em que se inseriram, discutem-se os dados e os resultados associados à categoria central atuação intraempreendedora.

<sup>2</sup> A densidade de uma categoria de análise é representada pelo seu número de vínculos (setas).

#### 4.2 CATEGORIA CENTRAL: ATUAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA

A categoria central atuação intraempreendedora se associou às subcategorias carreira proteana, antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, contexto e resultados, como demonstrado na Figura 20, e, concomitantemente, aos seguintes componentes: complexidade do projeto; processos e rotinas; recursos; alinhamento; e desafios na GP. Tais componentes possibilitaram, especificamente, a caracterização da categoria central à luz dos dados revelados pelos sujeitos sociais e de cada um desses componentes. De maneira semelhante, é possível observar ainda que cada uma das subcategorias também apresentou componentes que permitiram suas respectivas caracterizações.



**Figura 20: Visão de rede para representação da categoria central e subcategorias do estudo.**  
 Fonte: Dados da pesquisa

As experiências vivenciadas ao longo de trajetórias de carreira do tipo proteana (categoria de causa), e os específicos aprendizados decorrentes de tais experiências, possibilitaram aos sujeitos sociais conduzirem rotinas voltadas ao desenvolvimento de inovações e, portanto, para uma atuação do tipo intraempreendedora em contextos específicos (categoria de condição contextual). Embasada pelas capacidades e ações desses sujeitos sociais, cujas associações foram compreendidas por Bock, Furtado e Teixeira (2002) como atitudes (categoria de ações e interações), essa atuação se vinculou à identificação e ao processamento de informações do mercado e à reconfiguração dos recursos organizacionais, vínculos esses que favoreceram o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais. Trata-se de capacidades organizacionais que, a depender das atitudes desses sujeitos sociais que atuaram de maneira intraempreendedora, contribuíram para os resultados (categoria de consequências) das empresas em que estavam inseridos.

Portanto, à medida que a atuação intraempreendedora desses sujeitos sociais, que é vinculada a especificidades contextuais, estabeleceu relação de causa com carreira proteana, envolveu atitudes favoráveis ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais e contribuiu para a inovação e os resultados organizacionais, pode-se afirmar que essa atuação intraempreendedora constituiu categoria central deste estudo.

A centralidade dessa categoria pôde ser evidenciada, por exemplo, por meio dos relatos do entrevistado E2 que se constituíram em evidências da construção de uma trajetória de carreira do tipo proteana (categoria de causa). Ao tomar a decisão por uma carreira associada à utilização de computadores, e, portanto, não atribuir a outros a responsabilidade por essa decisão, E2 denotou autogerenciar sua carreira, direcioná-la por meio de seus valores pessoais e estabelecer como objetivo a busca por satisfação pessoal.

A minha indecisão era entre Arquitetura e Computação. Então, por que Arquitetura e Computação? Porque nos dois você cria. Eu sempre fui apaixonado por geometria por ciências exatas e arquitetura, a beleza de criar algo também me apaixonava. [...] Mas como eu estava muito mais próximo de um computador, do que de uma régua, um esquadro, um desenho e uma construção civil, eu optei pelo computador e de forma alguma eu me arrependo.

Ao descrever sua trajetória de carreira, E2 revelou também que, ao assistir um programa de TV ainda na infância, percebeu possuir uma capacidade lógica já desenvolvida. Somado a esse fato, ao brincar com a construção de espaçonaves, E2 foi percebendo que dispunha de boa capacidade de criar. Capacidades essas que o levaram a escolher por atuar profissionalmente na área de arquitetura de softwares.

Eu era viciado no Beakman, que era um programa que, basicamente, conseguia tratar ciência com leveza e com humor. Aí eu comecei a perceber que eu adorava toda a parte de ciências exatas. Eu sempre fui apaixonado por lógica, até quando criança. [...] Quando eu era moleque

eu construí espaçonaves com caixas de papelão. Eu sempre gostei de criar. Criar foi uma paixão. E quando eu entendi que eu poderia criar qualquer coisa com aquele computador, foi que eu juntei a paixão por criar com a possibilidade de criar algo virtual, não material. E ali foi quando realmente eu tive o estalo do que eu queria seguir (E2).

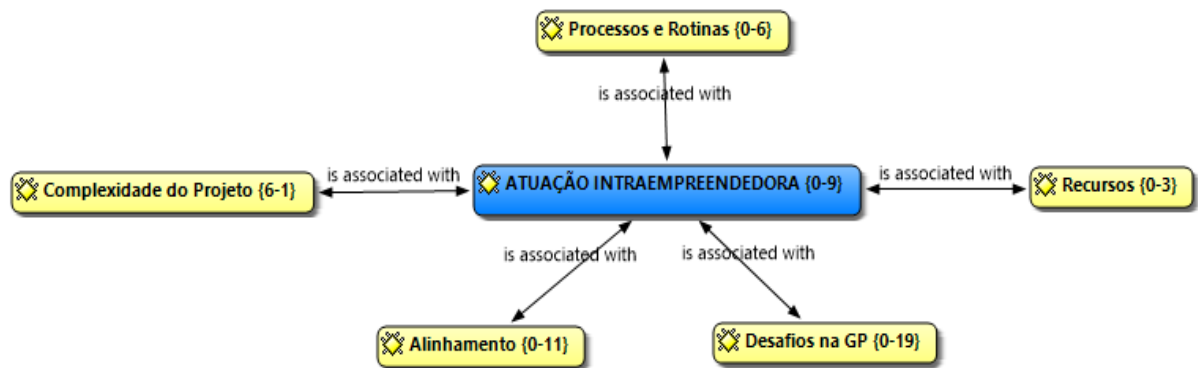
De posse dessas capacidades de lógica e de criação, E2 conduziu rotinas na EMP2 (categoria de contexto) que o permitiram desenvolver projetos inovadores, atuando, portanto, de maneira intraempreendedora. A utilização da capacidade lógica pôde ser evidenciada por meio da organização das rotinas da sua equipe de trabalho e, até mesmo, pela lógica impressa em sua forma de se expressar. Rotinas que, ao envolverem o desenvolvimento de projetos inovadores, demandaram também da sua capacidade de criar já evidenciada na infância.

A percepção da nossa empresa sobre o mercado é extremamente online. A gente tem agendas diárias com todos os nossos clientes. [...] Então, segunda, alinhamento estratégico; terça, alinhamento detalhado do projeto e todas as frentes; quarta-feira, alinhamento de negócio; quinta-feira, fornecedores; e sexta, geração de valor para a equipe. [...] Temos vários *products owners* aqui que são responsáveis por inserirem o cliente dentro da nossa empresa e por identificar onde a gente poderia estar atuando dentro do cliente, quais oportunidades (E2).

Ao conduzir rotinas por meio de suas capacidades e ações individuais (categoria de ações e interações), voltadas para a geração de inovação e o alinhamento entre a gestão de projetos, clientes, fornecedores e demais áreas da empresa, E2 demonstrou que sua atuação intraempreendedora, em associação com essas rotinas, se vincularam à identificação e ao processamento de informações provenientes do mercado e à reconfiguração dos recursos organizacionais, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e para os resultados (categoria de consequências) da empresa EMP2 .

Quando a gente consegue identificar uma questão para que seja adaptada, a gente tem que olhar para qual seria a zona de atuação mais próxima do que já existe hoje sobre isso. Se for uma alteração de negócio, eu vou conversar com a minha equipe de negócios e de sistemas. Entendo com eles quais impactos essa alteração geraria, onde mais pessoas estão envolvidas ou não. Se não tiver que mover mais pessoas, a gente faz com aquela frente dedicada. Se for preciso trazer alguém externo, porque eu não tenho essa capacidade, eu vou ter que ir ao mercado procurar alguém que tenha essa capacidade (E2).

Depois de explicada a categoria central (atuação intraempreendedora) e suas relações de causa, de ações e interações, de contexto e de consequência com as subcategorias identificadas, vale destacar, como demonstrado na Figura 21, que a categoria atuação intraempreendedora (a central) também guardou relações de associação com os seguintes componentes: complexidade do projeto (densidade 1), processos e rotinas (densidade 6), recursos (densidade 3), alinhamento (densidade 11) e desafios na GP (densidade 19).



**Figura 21: Categoria atuação intraempreendedora e componentes.**

Fonte: Dados da pesquisa

Iniciando a sintetização dos dados associados à categoria atuação intraempreendedora, o componente complexidade do projeto possibilitou o delineamento do grau de complexidade da atuação intraempreendedora tomando por base elementos que caracterizaram os projetos inovadores conduzidos pelos sujeitos sociais. Esse componente permitiu identificar que, para além do grau de inovação (conforme fala do entrevistado E1), existiram outros elementos que qualificaram um projeto inovador como complexo: o grau de aderência do projeto às estratégias organizacionais (conforme fala do entrevistado E18); a importância dos projetos para as áreas funcionais envolvidas (conforme fala do entrevistado E4); e a posição contratual da empresa e do projeto junto ao cliente, como fornecedor ou como principal responsável (conforme fala do entrevistado E1).

Qual é a minha posição contratual? Eu entrego um pedacinho do projeto ou eu sou responsável por toda a integração do projeto? Então, qual é a minha função dentro do contrato? Eu posso ser desde um simples fornecedor, ao fazer parte de um consórcio, ou eu posso ser o principal contratado. Depois, qual é o grau de inovação do projeto? (E1).

Se há um projeto estratégico, a alocação existe. Todos os outros projetos, eu negocio, eu monto um cronograma. As empresas têm estratégias que a gente não consegue mexer, a gente tem que cumprir (E18).

Quais são os critérios na área de RH, quais são os critérios na área de produção e assim por diante. Para eu falar: não, esse projeto, ele entra como prioridade por esse e por esse critério (E4).

A complexidade dos projetos inovadores conduzidos pelos sujeitos sociais pode ser compreendida a partir da discussão de Kuratko e Audrestsch (2013) sobre o grau de rompimento proporcionado por processos e produtos/serviços inovadores e a aderência desse tipo de projeto às estratégias organizacionais. De maneira complementar, a importância dos projetos inovadores para as áreas funcionais de uma empresa, para além de qualificar a



complexidade de um projeto, foi destacada por Carrier (1996) como delimitadora do fenômeno intraempreendedorismo. Por outro lado, como a posição contratual da empresa em projetos inovadores carrega possibilidades de crescimento organizacional, como as apontadas por Antoncic & Hisrich (2001) e Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010), a complexidade de um projeto pode ser determinada, proporcionalmente, pela contribuição do projeto para esse crescimento.

Portanto, foi possível depreender que a atuação intraempreendedora desses sujeitos sociais demandou ações mais complexas à medida que essa atuação se vinculou às estratégias organizacionais, à interação e às especificidades das áreas funcionais envolvidas nos processos de inovação e às expectativas de crescimento organizacional depositadas sobre um projeto inovador.

Somados à complexidade inerente às especificidades de cada projeto inovador, processos e rotinas conduzidos pelos sujeitos sociais geraram a necessidade e viabilizaram o desenvolvimento desse tipo de projeto. Trata-se de processos e rotinas que, adicionalmente, possibilitaram a caracterização das atuações intraempreendedoras desses sujeitos.

O componente processos e rotinas associado à categoria central atuação intraempreendedora revelou a existência de processos e rotinas administrativos vinculados às capacidades organizacionais de percepção (conforme fala do entrevistado E8), apreensão (conforme fala do entrevistado E8) e reconfiguração (conforme fala do entrevistado E4). Processos e rotinas associados também ao estabelecimento de interfaces com as demais áreas funcionais da empresa (conforme fala do entrevistado E1).

Então, uma divisão de tecnologia precisa estar atenta porque os clientes estão apontando suas necessidades, seja porque o Gartner apontou uma necessidade ou porque a universidade tal na pesquisa tal apontou outra necessidade. Para isso tem estruturas organizadas [...] Aí vem a parte interna que é a disseminação disso para o mundo. Isso acontece através de treinamentos ou da própria documentação que vem de um tipo de trabalho (E8).

E como são 130 líderes e cada líder de projeto tem um time de projetos, a hora que você consolida aparece claramente os teus recursos e é possível realocá-los (E4).

Depois disso, na 2ª semana a gente marcava uma reunião de projetos com cada gerente de projetos. Então, a gente avaliava os resultados financeiros, os custos, o cronograma, os riscos, as oportunidades e as não conformidades. [...] Existia uma fase de transição. Até a aprovação, o projeto ficava na gerência de vendas (E1).

O fato de existirem processos e rotinas de áreas funcionais integradas foi apontado por Zahra (1991) e Parker (2011) como elemento favorável ao desenvolvimento de atuações intraempreendedoras. Por outro lado, a identificação de processos e rotinas associadas às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, constituíram

evidência da existência dos microfundamentos de capacidades dinâmicas, apontados por Teece (2007), e de potenciais contribuições da atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais para o desenvolvimento dessas capacidades organizacionais.

A atuação intraempreendedora de alguns sujeitos sociais envolveu também processos e rotinas voltados à gestão das equipes de projetos (conforme fala dos entrevistados E2 e E18) que se intercalaram com compromissos com clientes (conforme fala dos entrevistados E2 e E18), níveis estratégicos da empresa (conforme fala do entrevistado E2), áreas de negócio (conforme fala do entrevistado E2) e fornecedores (conforme fala do entrevistado E2).

Agendas diárias com todos os nossos clientes. [...] Então, segunda, alinhamento estratégico; terça, alinhamento detalhado do projeto e todas as frentes; quarta-feira, alinhamento de negócio; quinta-feira, fornecedores; e sexta, geração de valor para a equipe (E2).

Em três etapas. Eu começo o dia com o administrativo relacionado à minha equipe. [...] Depois eu divido o tempo em duas partes. Eu entendo o que o cliente quer. [...] E a terceira parte do dia, é a parte dos projetos (E18).

Foi possível observar que esses processos e rotinas de gestão de pessoas corroboram os entendimentos de Rule e Irwin (1988) e de Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005) a respeito do papel dos sujeitos sociais, que atuaram de maneira intraempreendedora, de intermediar a relação entre os níveis executivo e operacional no desenvolvimento de projetos inovadores.

Concomitantemente, a atuação intraempreendedora envolveu, em alguns casos, processos específicos voltados ao desenvolvimento tecnológico como, por exemplo, aqueles associados à obtenção de informações sobre o mercado (conforme relatado pelo entrevistado E14), ao processamento dessas informações e ao desenvolvimento de protótipos (conforme relatado pelo entrevistado E5), assim como, ao desenvolvimento de inovações (conforme relatado pelo entrevistado E12).

As pessoas trazem informação, a gente trabalha processos pra poder desenvolver coisas que gerem valor para os clientes (E14).

Protótipos são desenvolvidos e colocados em teste. É um projeto todo estruturado, envolvendo um centro tecnológico, envolvendo equipes internas, externas, engenheiros, doutores, centros de pesquisas. Então tudo isso são fases, totalmente estruturadas (E5).

Quando aquela célula de desenvolvimento tecnológico, de inovação, chega numa maturidade de processo, a gente faz o *top down* (E12).

A existência de processos direcionados ao desenvolvimento tecnológico permitiu a identificação de investimentos e da gestão de recursos tecnológicos que, ao serem explorados, podem ser favoráveis às ações do tipo intraempreendedora (Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui, 2010).

De maneira complementar, partindo-se do vínculo entre os processos e rotinas conduzidos pelos sujeitos sociais e os recursos organizacionais necessários para essa condução, a atuação intraempreendedora, categoria central deste estudo, guardou também relação de associação com um novo componente: recursos.

Esse componente, vinculado aos códigos específicos recursos humanos e recursos financeiros, demonstrou que a atuação intraempreendedora, potencialmente, envolve a gestão e a contratação de funcionários ou de prestadores de serviços (conforme evidenciado na fala do entrevistado E1) para que os projetos inovadores possam ser desenvolvidos. Contratações que se demonstraram motivadas pela inexistência de recursos internos (conforme evidenciado nas falas dos entrevistados E1 e E9) ou pela redução dos custos envolvidos nesses projetos (conforme evidenciado na fala do entrevistado E5). Para a obtenção de recursos humanos, apresentou-se como possibilidade também o estabelecimento de dois tipos de contratos: como funcionários efetivos ou como prestadores de serviços (conforme evidenciado na fala do entrevistado E1). Em linhas gerais, os recursos financeiros, por sua vez, caracterizaram-se por serem próprios ou, como ocorreu na EMP7, empresa de pequeno porte e sem fins lucrativos, por serem provenientes de terceiros (conforme evidenciado na fala do entrevistado E7).

Se você não tem recursos, você contrata. E você podia contratar tanto CLT ou contratar prestação de serviços. Normalmente, a gente não fazia toda instalação (E1).

Uma das fases é você encontrar alternativas de baratear os custos e isso envolve também decisões por alternativas: vou terceirizar algo que não é *core business*, por exemplo, para o projeto se tornar viável (E5).

Com relação ao recurso financeiro, nós temos algumas formas para obtê-lo, que é através do pagamento de anuidades, da contribuição da indústria, do patrocínio do projeto e dos convênios entre a empresa e órgãos públicos (E7).

E caso a gente não tenha a força produtiva, ou seja, algum projeto muito grande que às vezes pode envolver alguma alocação de equipe por tempo determinado, a gente também tem contrato com fábricas de *softwares* (E9).

A gestão e a contratação de recursos humanos, evidenciadas na atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais, pode ser considerada um desafio à medida que esses recursos, seja como funcionário efetivo ou como prestador de serviços, necessitam apresentar valores individuais alinhados ao que Zahra (1991) descreveu como uma cultura organizacional que estimula comportamentos criativos e inovadores. Por outro lado, tomando-se por base a relação bidirecional entre atuação intraempreendedora e desempenho financeiro, salientada por Zahra (1991) e Hashimoto (2009), os recursos financeiros atribuíram ao

elemento financeiro presente nessa relação um caráter ambíguo, apresentando-se ora como recurso, ora como potencial resultado desse tipo de atuação.

Além da gestão dos recursos necessários para a condução de projetos inovadores, a atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais revelou também a necessidade de alinhamento entre os projetos inovadores conduzidos por esses sujeitos e os demais *stakeholders*, motivo pelo qual emergiu dos dados o componente alinhamento, em associação com a categoria central atuação intraempreendedora.

O componente alinhamento demonstrou que a atuação de alguns sujeitos sociais não centralizou a atenção somente no desenvolvimento dos projetos em si, mas buscou adotar uma visão sistêmica em relação a todos os envolvidos e às possíveis influências que, por exemplo, os níveis estratégicos (conforme evidenciado na fala do entrevistado E2), os níveis operacionais (conforme evidenciado na fala do entrevistado E16), os clientes (conforme evidenciado na fala do entrevistado E15) e os fornecedores (conforme evidenciado na fala do entrevistado E4) têm sobre essa atuação intraempreendedora.

É um alinhamento estratégico da empresa: onde queremos chegar, o que queremos ser e como nós vamos fazer. Então, hoje nosso nicho de atuação é um, daqui a um ano e meio, daqui a seis meses eu posso abrir outro nicho de atuação. Então, se a gente vai abrir esse nicho de atuação, eu tenho que já criar alicerces no sistema atual para vislumbrar uma possível virada (E2).

Mas quando você fala de inovação, ele tem que fazer com que isso seja mais digerido nas camadas inferiores. Às vezes a tomada de decisão ocorre numa camada muito alta (E16).

Eu ajudo a fazer a ponte entre o cliente e o time, pois nem sempre os dois mundos se conversam. O que é técnico é muito técnico e não consegue passar a mensagem para o cara de negócios, e o cara de negócios tá falando a partir do mundo dele (E15).

Tenho que tomar cuidado com o projeto de desenvolvimento de uma peça nova para uma bateria. [...] Na área de compras tem a parte de importação (E4).

Essa visão sistêmica, que denota atribuição de importância ao envolvimento dos vários *stakeholders* em um projeto inovador, corrobora as perspectivas integrativa (Antoncic e Hisrich, 2003) e interacionista (Carrier, 1996) propostas para a compreensão do fenômeno intraempreendedorismo neste estudo. A busca de alguns sujeitos sociais por adotarem essa visão ao atuarem de maneira intraempreendedora constitui evidência da existência de um ponto comum entre a academia e as organizações na compreensão desse fenômeno.

À medida que a atuação intraempreendedora pôde ser caracterizada por meio do grau de complexidade dos projetos inovadores, dos processos e rotinas conduzidos, do gerenciamento dos recursos necessários para tais projetos e da necessidade de alinhamento com os demais *stakeholders*, os sujeitos sociais apontaram a existência de desafios a serem

enfrentados ao atuarem de maneira intraempreendedora. Sendo assim, os dados revelaram, por fim, que o componente desafios na GP também se associou à categoria central atuação intraempreendedora.

Dentre esses desafios para a atuação dos sujeitos sociais como gestores de projetos que resultaram em inovação, destacaram-se a adaptabilidade das empresas em relação às exigências do mercado (conforme evidenciado na fala do entrevistado E4), o cenário extremamente competitivo em que essas empresas estão inseridas (conforme evidenciado na fala do entrevistado E5), a imprevisibilidade inerente aos processos de inovação, tanto no que diz respeito às entregas finais (conforme evidenciado na fala do entrevistado E14) quanto ao retorno financeiro de uma inovação (conforme evidenciado na fala do entrevistado E18), a inter-relação entre as pessoas e os ambientes organizacionais e institucionais (conforme evidenciado na fala do entrevistado E2) e as diferenças culturais em um mundo globalizado e interconectado (conforme evidenciado na fala do entrevistado E15).

O grande desafio é acompanhar a velocidade que o cliente exige de você para adaptar a sua metodologia à velocidade que ele precisa do produto que ele te pede. Inclusive nós fizemos uma versão *light* da metodologia para acompanhar essa velocidade (E4).

Eu estou interessado em um negócio, mas meu concorrente também está. Quem for mais rápido na decisão, tiver as equipes mais rápidas, é que vai adquirir o negócio. É uma concorrência muito acirrada (E5).

Mas eu não consigo agora te dizer exatamente aquilo que vai ser entregue no final. E esses projetos de inovação são assim (E14).

Provar o retorno de um projeto inovador é difícil. Ele é satisfatório, mas provar o retorno financeiro de um projeto é uma tarefa mais árdua. As organizações de TI hoje são muito imediatistas (E18).

Então, como eu trago alguém para a empresa que é jovem, é uma *startup*, é uma solução disruptiva, é algo novo no mercado, mas que, ao mesmo tempo, tem toda a parte careta de um banco, uma seguradora, que é regulado pelo Banco Central? (E2)

“Como é que você lida com essa diferença cultural?” Não é igual no Brasil em que você vai conversando, vai explicando e se chega a um meio termo (E15).

A adaptabilidade, apresentada por E4 como desafio às empresas, pode ser obtida por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais, como destacado por Teece, Pisano e Shuen (1997), e constituiu evidência de uma relação de complementariedade entre a atuação intraempreendedora e tais capacidades, viabilizada, potencialmente, pelas rotinas e processos conduzidos pelos sujeitos sociais. A dificuldade de mensurar financeiramente os resultados de uma inovação, apresentada por E18, corrobora as perspectivas de Zahra (1991), Hashimoto (2009) e Antoncic e Hirsrich (2001).

No que se refere às relações entre o ambiente institucional, a organização e as pessoas, Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011) destacaram que a dimensão regulatória desse ambiente institucional pode constituir barreira à inovação e, conseqüentemente, à atuação intraempreendedora, como suscitado por E2. E ainda, no que diz respeito ao ambiente cultural e suas diferenças, Gibb (1987) apresentou a formação educacional baseada em atributos empreendedores como alternativa para a superação do desafio destacado por E15.

Sendo assim, a categoria central atuação intraempreendedora, caracterizada por meio dos componentes complexidade do projeto, processos e rotinas, recursos, alinhamento e desafios na GP, guardou relações com as demais subcategorias: carreira proteana, antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, contexto e resultados.

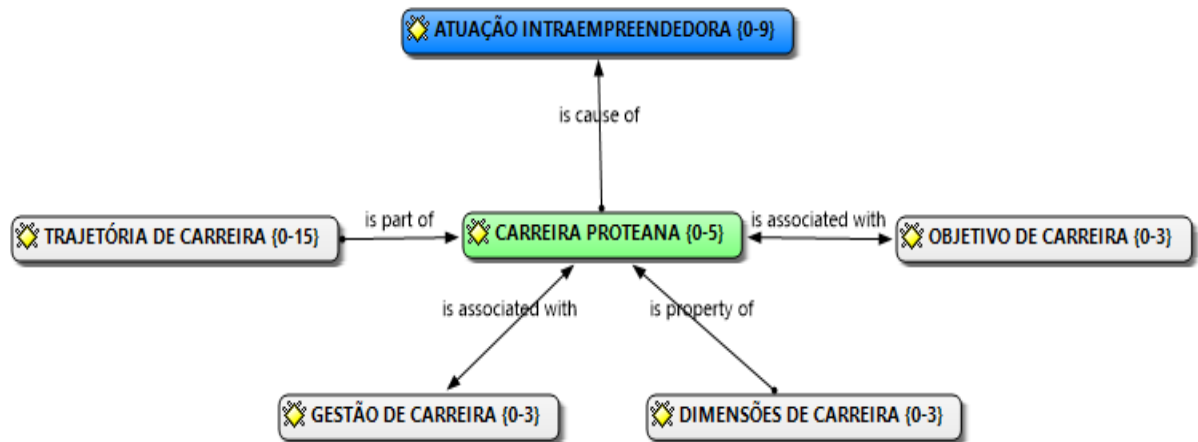
À medida que essa atuação intraempreendedora demandou ações complexas (componente complexidade do projeto) para o desenvolvimento de projetos inovadores, por meio de processos, rotinas (componente processos e rotinas) e recursos (componente recursos), assim como, requisitou o alinhamento com os diversos *stakeholders* (componente alinhamento) e o enfrentamento de desafios (componente desafios na GP), essa mesma atuação se desenvolveu sob a influência de contextos específicos (categoria de condição contextual: contexto) e por meio de atitudes (capacidades e ações) vinculadas às capacidades de percepção, apreensão e reconfiguração organizacionais (categoria de ações e interações: antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas). Atuação que, ao ser embasada pela construção de uma carreira do tipo proteana (categoria de condições causais), contribuiu para os processos de inovação e os resultados organizacionais (categoria de conseqüências: resultados).

Portanto, após discutir a categoria central atuação intraempreendedora e seus componentes específicos, nos itens 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 são discutidas, respectivamente, as subcategorias: carreira proteana (categoria de condições causais); antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas (categoria de ações e interações); contexto (categoria de condição contextual); e, por fim, resultados (categoria de conseqüências).

#### 4.3 CATEGORIA CONDIÇÕES CAUSAIS: CARREIRA PROTEANA

A categoria carreira proteana (categoria de condições causais), como demonstrado na Figura 22, guardou relação de causa com a categoria central atuação intraempreendedora. De maneira complementar, a categoria carreira proteana também estabeleceu relações com os seguintes componentes: trajetória de carreira (relação do tipo “é parte de” e densidade 15);

gestão de carreira (relação do tipo “está associado com” e densidade 3); dimensões de carreira (relação do tipo “é propriedade de” e densidade 3); e objetivos de carreira (relação do tipo “está associado com” e densidade 3).



**Figura 22: Categoria carreira proteana e componentes.**

Fonte: Dados da pesquisa

Visando a sintetização dos significados atribuídos pelos sujeitos sociais, o componente trajetória de carreira associado à categoria carreira proteana demonstrou que as trajetórias de carreira dos sujeitos sociais apresentaram elementos vinculados a: inspirações de carreira; escolhas educacionais; ocupações e experiências profissionais; e conflitos e obstáculos.

Ao analisar a trajetória de carreira desses sujeitos sociais, foi possível identificar que as escolhas preliminares de carreira foram, frequentemente, inspiradas por familiares, professores, amigos, comunidades religiosas e profissionais do mercado.

Dentre os familiares, as figuras paterna e materna destacaram-se como influenciadores das escolhas de carreira dos sujeitos sociais, possivelmente, devido aos vínculos emocionais existentes entre esses sujeitos sociais e tais figuras. O incentivo do pai para que se dedicasse aos estudos constituiu, por exemplo, fator relevante para o delineamento da trajetória de carreira de E1, cujo vínculo emocional pôde ser claramente evidenciado. Diante da limitação de recursos familiares, o pai apresentou a E1 os estudos como possibilidade para ampliação desses recursos. Para E10, a visão de mundo da mãe demonstrou caminhos que colaboraram para a descoberta das atividades profissionais mais associadas ao seu perfil, influenciando, inclusive, a sua decisão por atuar como gestor de projetos, uma vez que ela também atuava nessa mesma área. A concepção de sucesso para a família foi fator relevante na escolha de carreira de E8, uma vez que ele e sua família viam nas realizações de alguns de seus primos modelos a serem seguidos.

O meu pai sempre me incentivou muito. Meu pai sempre me dizia o seguinte “eu não vou te deixar herança, eu vou te deixar aquilo que você conseguir nos seus estudos.” [...] Meu pai, sem dúvida. Aliás, eu não gosto de falar nisso porque eu choro (E1).

O meu padrasto sempre foi de contabilidade e minha mãe já atuava mais em consultoria, a parte de fiscal e T.I.. E hoje ela é gestora de projetos inclusive. [...] Ela falou: “ah, administração vai ser algo mais amplo e você vai achar o que você quer mais fácil dentro do mundo de negócios”. Aí eu escolhi administração por isso (E10).

Eu tinha os exemplos dos meus primos e das minhas primas que eram mais velhos, que estudavam e tinham certo sucesso dentro da família. O sucesso aparecia por viajarem a trabalho, irem para fora do país, aprenderem a falar inglês... (E8).

De maneira semelhante, professores se apresentaram como influenciadores nas decisões de carreira dos sujeitos sociais como, por exemplo, E10 que, para além da influência materna, também reconheceu na figura de um professor fator relevante para sua decisão de atuar na gestão de projetos, principalmente, pelo conteúdo da disciplina e pela forma como esse professor ministrava suas aulas.

E teve um outro fator também que foi um fator que foi a cereja do bolo. A matéria de OSM. Eu tinha um professor que ele era muito bom e ele falava de sistemas, métodos, processos e projetos de forma muito apaixonada. E aí eu me encantei mais pelo assunto depois da matéria também. Naquele ano quando a matéria terminou eu falei: “essa é uma área que eu quero conhecer, que eu quero trabalhar” (E10).

Além de familiares e professores, alguns amigos também foram mencionados pelos sujeitos sociais como inspiradores para suas decisões de carreira, como, por exemplo, no caso de E2 que mencionou dois amigos como relevantes para sua decisão. Um deles possibilitou a ele conhecimentos sobre programação de computadores, ainda no início da infância, que lhe foram favoráveis para identificar atividades com as quais apresentava algum tipo de afinidade. E o outro permitiu a ele que tomasse consciência a respeito da necessidade de amadurecer pessoal e profissionalmente, o que favoreceu a sua inserção no mercado de trabalho e na área em que estudava na universidade à época.

Uma pessoa que me influenciou muito, quando eu tinha 14 ou 15 anos, na minha adolescência, foi um colega meu de colégio que sabia muito mais do que eu sobre programação de computadores. A gente começou a brincar de invadir os amigos da escola, sem provocar danos materiais. E esse cara, esse meu colega que me fez interessar bastante por este lado tecnológico [...] Olhei para aquele meu colega com aquele terno e eu tive um insight: eu acho que acabou a brincadeira, acabou a hora de eu achar que a vida é só faculdade, pebolim. E foi nesse momento que eu cheguei em casa, me inscrevi no programa de estágio da empresa “x” e logo em seguida acabei indo para a empresa “x” (E2).

De forma semelhante ao que ocorreu com familiares, professores e amigos, a possibilidade de E3 participar de um grupo religioso e ser responsável pela organização e a gestão de alguns eventos constituiu inspiração para suas decisões de carreira. A participação



nesses eventos permitiu a ele desenvolver atividades práticas similares às realizadas por um gestor de projetos.

Durante a adolescência eu tive muito contato com a parte social da igreja católica. E sempre ocorriam eventos e ações sociais. Então, eu tinha que fazer um documento, eu tinha que controlar dinheiro e envolver as pessoas. O que a gente tem que fazer, quando a gente tem que fazer, quem que é responsável pelo o que. E isso acabou me aproximando muito da parte de projetos (E3).

Carreiras que também foram inspiradas por profissionais que atuavam no mercado como, por exemplo, a reconhecida influência de um antigo chefe de E8 para sua capacidade de inovar e de procurar realizar atividades diferenciadas no ambiente de trabalho.

Então por exemplo, quando que eu entrei na empresa “x”, eu tive um chefe que pelo jeito dele, pela forma despojada, pelo jeito até inovador dele para o contexto que existia, me influenciou. Apesar de ele ser uma pessoa que tinha uma formação muito pequena... Eu acho que ele nem tinha terminado a faculdade. Ele era um cara inovador para aquela situação e ele me influenciou nesse sentido, teve uma influência na minha carreira lá atrás (E8).

A análise das influências de familiares, professores, amigos e profissionais do mercado permitiu identificar que as experiências vivenciadas pelos sujeitos sociais junto a essas pessoas proporcionaram aprendizados informais e relacionais (Hall & Moss, 1998; Hall, 2004) que lhes possibilitaram novas imagens sobre si mesmo e o mundo que os cercava (Hall, 1996), aprendizados característicos de uma carreira proteana.

A experiência prática vivenciada por E3 em um grupo religioso corrobora a necessidade apontada por Gibb (1987) e Williamson, Lounsbury e Han (2013) de os jovens adquirem conhecimentos e colocá-los em prática para que, de fato, possam desenvolver atributos empreendedores, como aconteceu com E3, cuja experiência o permitiu atuar, posteriormente, de maneira intraempreendedora na gestão de projetos inovadores.

Após discutir as inspirações de carreira, o elemento educação presente no componente trajetórias de carreira permitiu perceber que, diante das experiências vivenciadas e das influências recebidas, vários sujeitos sociais relataram ter optado por realizar cursos técnicos, como ocorreu, por exemplo, com E5, E11, E12, E13 e E16. Mesmo alguns não tendo realizado cursos técnicos, todos esses sujeitos sociais optaram por realizar cursos superiores, momentos que foram permeados por indecisões, seja pela afinidade individual com mais de uma carreira (como evidenciado por E2) ou pela tentativa de conciliar essa escolha com o contexto organizacional em que estava inserido (como evidenciado por E7). Por outro lado, após escolher e iniciar um curso superior, indecisões também se apresentaram em relação às possíveis áreas de atuação habilitadas por esses cursos (como evidenciado por E4).

A minha indecisão era entre Arquitetura e Computação. Então, por que Arquitetura e Computação? Porque nos dois você cria. Eu sempre fui apaixonado por geometria por ciências exatas e arquitetura, a beleza de criar algo também me apaixonava (E2).

Assim “olha se você quer mudar, se você quer crescer aqui dentro, você tem que estudar”. “Tá, mas eu vou estudar o quê? O que eu posso buscar de conhecimento lá fora que vai agregar aqui, já que esse contexto é tão específico?” (E7).

Quando eu estava estudando, eu não tinha especificamente uma ideia de onde eu queria trabalhar, se era em uma indústria de transformação, se era em uma indústria de produção seriada... Eu gostava muito de projeto (E4).

Dentre os cursos superiores escolhidos pelos sujeitos sociais, foi possível perceber que vários deles optaram por cursos de tecnologia em processamentos de dados (como escolhidos por E2, E6, E11, E16 e E18), por administração (como escolhido por E7, E8, E10 e E17) e por engenharia (como escolhido por E4 e E13). Adicionalmente, as empresas em que atuaram também ofereceram cursos diversos, como preparatórios para certificações nas áreas de projetos (relatado por E1 e E16) e tecnologia da informação (relatado por E6 e E8), para o exercício da liderança (relatado por E8) e idiomas (relatado por E6). De outra maneira, as empresas por onde passaram esses sujeitos possibilitaram experiências profissionais que também se reverteram em aprendizados (como evidenciado por E2).

Mas era um ambiente ótimo para se aprender, era uma empresa maravilhosa, eu os considero como a minha maior escola, muito mais do que a faculdade. O mercado me preparou para o próprio mercado (E2).

Os aprendizados decorrentes da realização desses cursos ou dessas experiências vivenciadas no ambiente de trabalho também corroboraram as observações de Hall e Moss (1998) a respeito do aprendizado contínuo, decorrente, muitas vezes, dos desafios proporcionados pelas empresas, como característico do novo contrato de carreira proteana estabelecido entre tais empresas e os sujeitos sociais.

Considerando as ocupações e as experiências profissionais vivenciadas pelos sujeitos sociais ao longo das suas trajetórias de carreira, os diversos contextos organizacionais, nos quais os gestores de projetos inovadores estiveram inseridos possibilitaram a vários desses gestores desenvolverem no início de suas trajetórias atividades mais operacionais, com alto grau de estruturação (conforme evidenciado junto aos entrevistados E3, E5, E6, E7, E10, E12, E13, E15 e E18). E, à medida que alguns desses gestores foram realizando cursos técnicos e/ou superiores, esses contextos possibilitaram também o desenvolvimento de atividades técnicas seja ocupando cargos efetivos (conforme evidenciado junto aos entrevistados E1, E4, E5, E7, E10, E12, E14 e E15) ou atuando como estagiários (conforme evidenciado junto aos entrevistados E4, E8, E9, E10, E13, E15 e E18).

Considerando esses contextos organizacionais como proporcionadores de aprendizados por meio dos cursos oferecidos pelas empresas ou das atividades desenvolvidas pelos sujeitos sociais, foi possível inferir que tais contextos, potencialmente, contribuíram para o estabelecimento de um modelo híbrido de gestão, apresentado por Clarke (2013), que, frequentemente, favorece a adaptabilidade de organizações e de indivíduos.

Além de atuarem como funcionários contratados por empresas, muitos desses gestores também se dedicaram à carreira como consultores (conforme evidenciado junto aos entrevistados E8, E10, E16 e E17) ou manifestaram seu desejo de desenvolverem atividades de consultoria (conforme evidenciado junto aos entrevistados E4, E9 e E11). De forma semelhante, alguns atuaram também como professores (conforme evidenciado junto aos entrevistados E1, E8 e E11) ou manifestaram esse desejo por atuarem (conforme evidenciado junto aos entrevistados E4, E7 e E9). Os dados revelaram ainda que seis desses gestores, para além de atividades intraempreendedoras, desenvolveram atividades empreendedoras (conforme evidenciado junto aos entrevistados E3, E8, E10, E13, E14 e E17), sendo responsáveis, portanto, pela abertura de empresas das quais eram proprietários.

Diante do exercício ou do desejo de exercer atividades associadas a essas carreiras de consultor, professor e empreendedor, os sujeitos sociais denotaram possuir autonomia, o que, potencialmente, como salientado por Hashimoto (2009) e Knörr, Alvarez e Urbano (2013), constitui característica favorável a atuações intraempreendedoras.

Ao longo de suas trajetórias de carreira, alguns sujeitos sociais relataram ter vivenciado conflitos entre a afinidade que possuíam com algumas atividades e o trabalho desenvolvido junto às empresas como, por exemplo, no caso de E5 que deixou de atuar na área de eletrônica em razão da carreira que havia iniciado em um banco. De maneira semelhante, E16 deixou de lado a atuação na área de desenvolvimento, à qual demonstrava mais afinidade, para dedicar-se à gestão. Os conflitos de natureza profissional-familiar também foram vivenciados por alguns desses sujeitos como, por exemplo, E4 que demonstrou ter vivido um dilema entre realizar cursos para sua formação e oferecer atenção à família. Atenção à família que levou E8 a também viver dilema semelhante em relação às exigências profissionais que o impediam de proporcionar essa atenção.

Continuar eletrônica é um sonho, mas estou no banco e eletrônica não vai fazer eu seguir carreira dentro do banco, não dá certo (E5).

A carreira me levou muito mais para o lado da gestão e da administração, liderança. Apesar de eu ter uma vontade muito grande ainda de desenvolvimento. Eu acabo deixando isso um pouco de lado, senão não faço gestão (E16).

Tentei fazer 3 meses, larguei a pós, o MBA na época. E esse tempo demorou só 20 anos para eu fazer MBA. Por quê? Porque em 85 eu me casei e vieram filhos (E4).

Então eu tenho o objetivo de me recolocar agora, pegar meu mestrado e combinar essas coisas. Daqui a um pouco, eu sei lá... Até porque eu tenho filhos pequenos e eu não os vejo. Meu filho quer brincar comigo e eu não estou em casa. Então assim, eu não vou perder isso (E8).

Somados aos conflitos vivenciados, essas trajetórias de carreira também compreenderam obstáculos às carreiras desses sujeitos sociais. Obstáculos decorrentes de características pessoais (conforme fala dos entrevistados E1 e E7), escassez de recursos financeiros (conforme fala do entrevistado E3), frustrações (conforme fala do entrevistado E2), demissões inesperadas (conforme fala do entrevistado E3) e problemas de saúde em decorrência da pressão no ambiente de trabalho (conforme fala do entrevistado E18).

Eu sempre era o cara que estava por trás, apresentando ideias, mas nunca era o cara que ia pra frente. Esta questão de assumir a liderança aconteceu só quando eu estava no ambiente de trabalho (E1).

Esse foi o primeiro trabalho que eu tive. Fiquei dois meses. O sistema não funcionava e isso me frustrava muito, porque eu não podia corrigir já que eu não era o programador oficial da casa, eu era *helpdesk* (E2).

Primeiro, você não está habituado e, para fazer faculdade, eu tive que trabalhar em dois empregos, eu tive que trabalhar em *call center*. Só pude fazer faculdade um pouco tarde, com 24 anos (E3).

A diretoria veio com todos os gerentes, coordenadores e analistas e mandou quase todo mundo embora. Então, fui para o mercado. Isso foi muito bom, porque me fez olhar para o mercado e ver outras oportunidades (E3).

Arrumei um emprego em compensação, mas aí já como um prestador de serviço, trabalho noturno, mas que também não me agradava porque era um serviço muito mecânico e eu sou muito dinâmico (E7).

No início de 2008 eu comecei a ter uns problemas de saúde. Na verdade, ritmo acelerado, dormia pouco, trabalhava muito e pressão. Comecei a ter estresse e taquicardia. [...] Eu falei na hora: "não importa o salário, eu sei que vocês não vão pagar metade do que eu ganho hoje". [...] Eu saí mesmo para desacelerar e evitar problemas de saúde. Mas foi uma boa escolha e eu faria tudo de novo hoje (E18).

Como provocadores de desconforto, esses conflitos e obstáculos de carreira, potencialmente, influenciaram a obtenção de sucesso psicológico por parte dos sujeitos sociais, uma vez que esse tipo de sucesso se vincula à realização (Hall, 1996) e à satisfação pessoal com a carreira (De Vos e Soens, 2008). Na medida em que tais conflitos e obstáculos geraram frustrações, como foi mencionado por E2, e também a necessidade de os sujeitos sociais buscarem rotas alternativas para suas trajetórias de carreira, compreende-se que tais

desconfortos interferiram, mesmo que momentaneamente, na obtenção de sucesso psicológico.

Finalizada a discussão do componente trajetória de carreira relacionado à categoria carreira proteana, os dados associados ao componente gestão de carreira permitiram a emersão de uma gestão de carreira do tipo orgânica, em que as decisões de carreira se faziam necessárias e em decorrência de transformações individuais e contextuais, como demonstradas nas falas dos entrevistados E2, E6, E8 e E12.

Ser presidente? Não sei, talvez chegue lá um dia, mas eu não estou escalando para chegar lá. Acho que a forma orgânica e natural como as coisas acontecem, e aconteceram na minha carreira, seja a forma que eu busque os próximos anos também (E2).

Mas foi meio que no caminhar da minha carreira que eu acabei gostando de tecnologia, não só de tecnologia, como também de gestão de projetos (E6).

À medida que eu fui progredindo na minha carreira, eu já fui levado para esse lado de gestão de projetos, foi meio que automático (E8).

Eu fui direcionando no decorrer, no momento que eu ia precisando de recurso. Então, por exemplo, teve uma época em que eu precisei de certificação de banco de dados, então eu fui fazer OCA, que é o Oracle administrator (E12).

A gestão de carreira do tipo orgânica foi apontada por Veloso e Dutra (2010) e Veloso (2012), como resultante de uma complexa relação entre os sujeitos sociais e o mundo que os cerca. Trata-se de um tipo de gestão que, à medida que compreende decisões de carreira, levando-se em consideração as especificidades das situações vivenciadas, potencialmente, contribuiu para a adaptabilidade desses sujeitos perante as transformações das empresas e do mercado em que estavam inseridos. Tal adaptabilidade foi apontada por Hall (1996) e Hall e Moss (1998) como característica que possibilita ao indivíduo gerenciar sua própria carreira frente a essas transformações.

Após a discussão dos componentes associados às trajetórias de carreira dos sujeitos sociais e à forma como os sujeitos sociais conduziram a gestão de suas carreiras, os dados associados ao componente dimensões de carreira possibilitaram a emersão do autogerenciamento, que atribui ao próprio indivíduo a responsabilidade por essa gestão, como uma dessas dimensões. Para E18 esse autogerenciamento envolveu a possibilidade de ele mesmo administrar desde os desafios que lhe foram apresentados pela organização, desafios que E18 assumiu como formas de obter realização pessoal, até o interesse que possuía por realizar uma transição de carreira no futuro. Já para E7, o autogerenciamento permitiu a ele desenvolver-se e preparar-se para eventuais imprevistos e futuras decisões de carreira. No que se refere a E5, esse mesmo autogerenciamento propiciou um processo de autoavaliação,

motivado por situações de insucesso na carreira, de modo a favorecer a identificação de possíveis ajustes e, assim, obter ascensão profissional.

Geralmente eu planejo a minha carreira para dois anos, cinco anos. Para dois anos, eu tenho uma ideia que é substituir o maior produto da empresa hoje com um pouco de inovação. Hoje eu sei as dificuldades que o produto atual tem e eu quero tentar minimizar esses problemas com um produto novo, para atender a toda a empresa nos próximos dois anos. Para cinco anos eu quero novos ares. Trabalhar numa empresa fora do segmento efetivo de TI ou numa empresa um pouco mais voltada para a área de pesquisa e desenvolvimento (E18).

Então pensando assim: “se a casa cair hoje, perdi meu emprego, para onde eu vou? O que eu posso fazer?” Então tanto o Mestrado, quanto o Doutorado também foram uma forma de sair dessa minha zona de conforto para ter uma perspectiva futura, caso alguma coisa acontecesse, ou se simplesmente eu decidisse “olha, quero mudar totalmente o meu foco profissional” (E7).

Então você está fazendo acontecer, esperando que vai ganhar uma posição acima. E infelizmente não aconteceu, e isso gera uma frustração momentânea. Mas você tem que parar e entender o que precisa ser corrigido para você ter a oportunidade. Então eu tive uma decepção há dois anos, com uma posição acima da minha. E agora recentemente parece que está acontecendo de novo, então você tem que entender o que está falhando neste processo para tentar corrigir (E5).

Considerando as histórias de carreira relatadas pelos sujeitos sociais, os dados apresentaram a existência de potenciais gatilhos que favoreceram o despertar da capacidade de esses sujeitos autogerenciarem suas carreiras. Compreendendo esses gatilhos como situações vivenciadas na juventude, E7 destacou que, ao tomar decisões e projetar seu futuro profissional, lembra-se da situação que o levou a assumir a responsabilidade por gerenciar seus estudos. Situação que, segundo ele, se constituiu referência para situações em que é necessário que ele próprio tome decisões de carreira na vida adulta. Para E8, as situações adversas vivenciadas no início da adolescência, que exigiram muito esforço e dedicação de seu pai ao trabalho, levaram-no a despertar para a necessidade de ele próprio agir e conduzir sua vida pessoal e, potencialmente, sua vida profissional.

Essa decisão ela sempre bate na minha cabeça quando tenho que tomar uma decisão: “olha, você vai deixar de sair, vai deixar de fazer isso. Lembra lá atrás qual foi o seu posicionamento?” Já que eu estudei, já que eu tive que tomar essas decisões no passado, então vamos retomar esse mesmo raciocínio para decidir e projetar o futuro (E7).

Então assim, naquela época, com treze anos, eu já era maduro a ponto de olhar para o meu pai e falar: “cara eu não posso ficar pedindo dinheiro para ele para eu ir ao cinema”. Eu me sentia péssimo em fazer isso. Sendo que o meu pai não tinha grana, ele trabalhava duro, era uma situação... A gente passou por situações bem adversas na infância. Então eu falei: “eu preciso fazer uma coisa, não posso ficar nessa” (E8).

O autogerenciamento de carreira, destacado por Gubler, Arnold e Coombs (2014) como associado ao sentimento de independência do indivíduo que o permite aprender e adaptar-se às transformações do ambiente, é o que possibilitou aos sujeitos sociais refletirem e

agirem (De Vos & Soens, 2008) de modo a levarem em consideração os seus próprios interesses e as transformações apresentadas pelo ambiente externo. Esse autogerenciamento se harmoniza com a autonomia requerida de profissionais que se dedicam a uma atuação do tipo intraempreendedora (Hashimoto, 2009; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013), como ocorreu com os sujeitos sociais participantes deste estudo.

Adicionalmente, em relação ainda ao componente dimensões de carreira, surgiram evidências da orientação por seus próprios valores como referência para as decisões de carreira desses sujeitos sociais. No caso de E14, por exemplo, apresentaram-se valores, como fé e amor, que constituíram norte para suas decisões de carreira. Decisões que envolveram desde a escolha momentânea por aceitar, ou não, trabalhar em determinadas empresas, como ocorreu com E1, até escolhas por trajetórias futuras, como foi relatado por E9. Já no caso de E5, seus valores compuseram critérios, inclusive, para as escolhas por outros profissionais que iriam compor suas equipes de trabalho.

Fé e amor são duas palavras fortes que qualquer coisa que eu faça na minha vida, que são valores na realidade muito importantes pra mim. Qualquer coisa que eu faça na minha vida que eu dê valor pra essas duas coisas, provavelmente, vai dar certo (E14).

Já tive uma oportunidade de trabalhar na empresa “x”. Eu não conhecia essa empresa e fui pesquisar. E o que eu li sobre a empresa não me agradou. Eu pensei assim: “será que eu quero trabalhar nesta empresa?” “Será que eu não vou ficar com vergonha de falar que eu trabalho na empresa “x”?” Aí eu falei assim: “olha, esta posição não é muito interessante para mim não” (E1).

Quando eu olho para o futuro, eu me vejo retribuindo algo para comunidade. Então eu tenho essa minha parte, digamos humana, que eu quero retribuir (E9).

E as pessoas gostam que eu faço isso porque eu tenho um tato para escolher as pessoas certas, tenho uma equipe muito qualificada em todas as áreas que eu selecionei, porque eu olho muito para o olho da pessoa, eu quero entender as raízes da pessoa, se ela é uma pessoa humilde, normalmente, eu não erro [...] Assim, eu já tive que desligar pessoas, não admito, por exemplo, a pessoa não falar a verdade. (E5).

De forma semelhante ao que ocorreu com a dimensão autogerenciamento, os dados evidenciaram potenciais gatilhos, situações vivenciadas na infância ou na adolescência, que possibilitaram a esses sujeitos orientarem suas carreiras por meio de seus valores pessoais. O valor respeito às pessoas, para E5, por exemplo, associou-se às experiências vivenciadas com seu pai desde a infância, já para E10, esse mesmo valor o remeteu para as experiências que vivenciou em um grupo de teatro. Por outro lado, para E7, cuidar das pessoas constituiu valor que se refletiu tanto nas suas escolhas de carreira na infância, quando apresentou um interesse inicial por cursar medicina, quanto em sua atuação profissional em uma das empresas por onde passou.

Então eu acho que meu pai foi a pessoa que mais marcou na minha vida para criar esse perfil de controlar, de tomar cuidado, de respeitar as pessoas (E5).

Retoma aquela parte da infância em que eu queria cuidar das pessoas. Diretamente, eu não cuidava, mas só de dar o direcionamento para aquela pessoa em um atendimento médico, eu já me sentia realizado pela minha contribuição (E7).

O grupo de teatro que eu acabei conhecendo num evento... Eu os conheci em uma época que marcou bastante, ela reflete bastante os meus valores em relação a respeito pelas pessoas. Entender que nem tudo é sempre do jeito que a gente quer que seja (E10).

Ao reconhecerem esses valores pessoais como norteadores de suas decisões de carreira, esses sujeitos sociais demonstraram consciência a respeito de suas próprias identidades e motivações pessoais (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Esses valores foram destacados por Hall (2004) e Briscoe, Hall e Demuth (2006) como referências para as medidas adotadas por esses sujeitos para determinarem o que é ter, ou não, sucesso na carreira. Sucesso cuja percepção pode ser maximizada quando da existência de correspondência entre os valores pessoais e os valores dos contextos organizacionais em que sujeitos atuaram (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011; Volmer & Spurk, 2011; Alvarenga & Pitombo, 2015).

Após identificar as dimensões de carreira autogerenciamento e orientação por valores, características de uma carreira proteana, os dados do componente objetivos de carreira possibilitaram a identificação de adaptabilidade dos sujeitos sociais às transformações de mercado, adaptabilidade compreendida como meio para que seus objetivos de carreira pudessem ser atingidos. Essa adaptabilidade se apoiou nas transformações do ambiente profissional, e nas novas necessidades geradas por essas transformações (como relatado por E12a), se concretizou por meio do aprendizado necessário para a atuação profissional desses sujeitos (como relatado por E1) e, potencialmente, se delineou como elemento impulsionador para a ascensão de tais sujeitos (como relatado por E5). Trata-se de uma adaptabilidade que, potencialmente, também teve como gatilhos situações que esses sujeitos sociais vivenciaram na infância ou na adolescência, fato esse que pôde ser evidenciado, por exemplo, pelo reconhecimento de E12b de que sua adaptabilidade provém das situações que vivenciou junto à sua mãe.

Eu fui direcionando à medida que eu ia precisando de recursos. Então, por exemplo, teve uma época em que eu precisei de certificação de banco de dados, então eu fui fazer o Oracle administrator (E12a).

Eu entrei lá e toda a documentação que a gente tinha era em alemão. Eu falei “bom, se a documentação é em alemão, temos que aprender alemão.” E fui começar a fazer curso de alemão (E1).



O que eu diria é que toda essa experiência de vida, ou experiência aprendida, ajuda a você a fazer o ajuste necessário. E quando você consegue conquistar aquele objetivo, ou seja, uma posição acima do que você está, é que você aprendeu as lições necessárias para conquistar aquela posição (E5).

Mas eu acho que em todo o momento ali a decisão... Como eu venho de um tipo de criação, minha mãe, um modelo de criação de adaptabilidade, então eu fui me adaptando conforme o momento se colocava (E12b).

A adaptabilidade apresentada pelos sujeitos sociais foi delineada como ajustes que esses sujeitos realizaram em si mesmos (Hall, 1996), como aprendizados (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014) demandados pela dinâmica do mercado (Hall & Moss, 1998). A capacidade de adaptar-se a essa dinâmica foi compreendida por Hall (1996) como uma metacompetência para que os processos de aprendizagem desses sujeitos se concretizassem.

Da mesma forma, os dados associados ao componente objetivos de carreira permitiram observar que os sujeitos sociais apontaram como objetivo a possibilidade de realizar atividades profissionais que lhes proporcionassem satisfação e prazer, ou seja, destacaram o sucesso psicológico como objetivo principal de carreira (como evidenciado por E2, E7, E14 e E15). Objetivo que se apresentou tanto nas escolhas por um curso superior (como evidenciado por E2) quanto na busca por novas atividades e áreas de atuação dentro da empresa (como evidenciado por E7).

Os relatos apresentados por E2 e por E9 denotaram ainda que, potencialmente, esse sucesso psicológico apresentou como gatilhos situações vivenciadas na infância e associadas, por exemplo, ao prazer proporcionado por jogos de computador (E2) ou por desmontar brinquedos (E9). Enquanto o relato de E2 se associou à escolha por uma carreira associada a jogos de computador e a satisfação pessoal, o relato de E9 demonstrou ainda que a situação descrita por ele na infância vinculada à curiosidade pelo funcionamento de seus brinquedos, potencialmente, guardou relação com as atividades profissionais desenvolvidas por um gestor de projetos de inovação. Relação que pode ser compreendida à medida que essa curiosidade, presente desde a infância, o leva, como gestor que atua de maneira intraempreendedora, a ir além daquilo que todos veem e, possivelmente, a criar e a inovar.

A minha decisão de carreira foi uma decisão um pouco besta. Eu fui com um pensamento muito infantil buscar uma carreira que era: vou fazer ciência da computação, vou fazer a parte de processamento de dados por que eu gosto de jogar. E eu associava muito computador com jogo (E2).

Vou me dedicar porque isso aqui... É isso que me faz realmente eu me sentir um profissional realizado. Tem os problemas culturais e políticos, como em qualquer organização, mas é o tipo de atividade que realmente me traria prazer de realizar (E7).

Desde a minha infância nunca tive na minha cabeça "quero ser um diretor daqui a dois, três anos". Na realidade o que eu quero é continuar fazendo esse trabalho legal que eu faço hoje em outras escalas (E14).

Esse trabalho de entender o que o cliente quer, como coordenar o time para poder chegar àquela visão, me encantava bastante (E15).

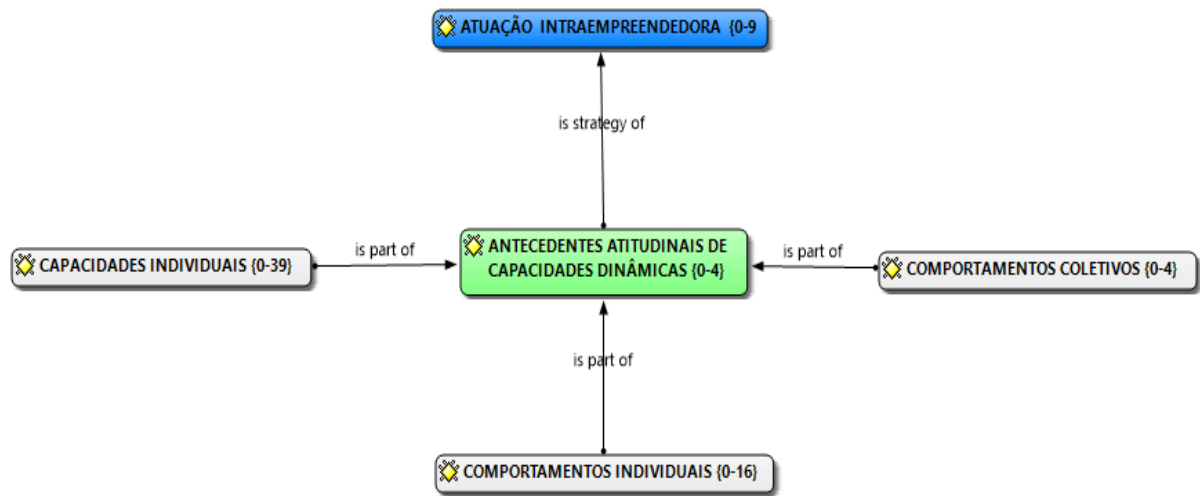
Na infância eu tinha encantamento por desmontar meus brinquedos por querer ver como eles funcionavam, como que era a fricção de um carrinho, como era a mecânica de ligar e desligar então eu sempre gostei muito de desmontar e montar os meus brinquedos (E9).

Como objetivo principal de uma carreira do tipo proteana (Hall & Moss, 1998), o delineamento do sucesso psicológico apresentado pelos sujeitos sociais baseou-se em elementos individuais e específicos atrelados às suas necessidades, interesses e valores pessoais (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Como elementos da dimensão interna desses sujeitos, o sucesso psicológico se configurou a partir do surgimento ou da busca por sensações de realização (Hall, 1996) e de satisfação (De Vos & Soens, 2008) proporcionadas por suas carreiras.

Concluídas as reflexões a respeito dos dados vinculados aos componentes da categoria carreira proteana (categoria de condições causais), em seguida são discutidos os significados atribuídos pelos sujeitos sociais e associados à categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas (categoria de ações e interações).

#### 4.4 CATEGORIA DE AÇÕES E INTERAÇÕES: ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS

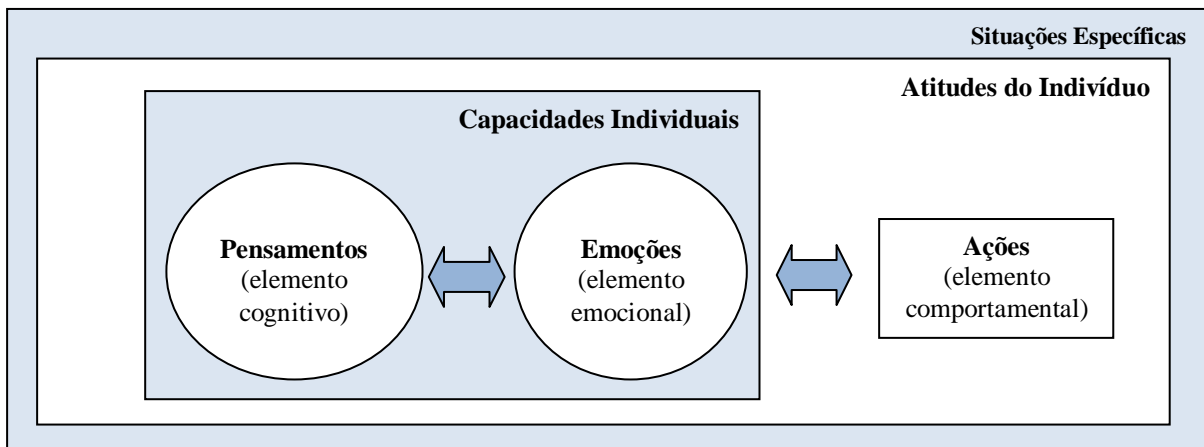
A categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas (categoria de ações e interações), como exibido na Figura 23, constituiu estratégia em relação à categoria central atuação intraempreendedora. De maneira complementar, a categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas estabeleceu relações com os seguintes componentes: comportamentos coletivos (relação do tipo "é parte de" e densidade 4); capacidades individuais (relação do tipo "é parte de" e densidade 39); e comportamentos individuais (relação do tipo "é parte de" e densidade 16).



**Figura 23: Categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas e componentes.**

Fonte: Dados da pesquisa

Como premissa para a discussão dos componentes que descreveram a categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, torna-se relevante a compreensão do conceito de atitude adotado para este estudo. Considerando o entendimento de Bock, Furtado e Teixeira (2002), atitude é a tendência que o indivíduo tem para agir diante de situações específicas. Trata-se de uma predisposição que, como salientado na Figura 24, envolve pensamentos (elementos cognitivos) e emoções (elementos emocionais) que são mobilizados, à medida que esse indivíduo se depara com tais situações, e que se vinculam a formas específicas de agir (elementos comportamentais). Pensamentos e emoções que, em associação, são compreendidos como capacidades que possibilitam a esse indivíduo configurar ações (comportamentos) específicas.



**Figura 24: Atitudes e seus componentes.**

Fonte: Adaptado de Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo: Saraiva.

Partindo dessa premissa cuja ênfase está no indivíduo, os dados revelaram a existência de capacidades individuais e de dois tipos de comportamentos, em associação com os contextos organizacionais específicos em que atuaram os sujeitos sociais.

O primeiro tipo referiu-se a comportamentos (ações) coletivos que, apesar de interferirem nos comportamentos individuais, não se restringiram aos sujeitos sociais participantes deste estudo. Considerando a coexistência de comportamentos (ações) nos níveis individuais e grupais, apontada por Robbins (2005) como determinantes para os comportamentos e, conseqüentemente, os desempenhos organizacionais, os comportamentos (ações) evidenciados pelos sujeitos sociais que apresentaram dimensões coletivas foram nomeados neste estudo como comportamentos coletivos. Comportamentos esses que, de acordo com os dados empíricos, guardaram associações específicas com as capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração (Teece, 2007). O segundo tipo configurou-se como comportamentos individuais decorrentes das capacidades individuais de tais sujeitos.

Considerando, inicialmente, o componente comportamentos coletivos, associado à categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas (Figura 25) e à capacidade organizacional de percepção, foi possível identificar que os comportamentos coletivos evidenciados pelos sujeitos sociais E6, E9b, E13 e E17b demandaram, potencialmente, decisões estratégicas das empresas em que atuaram, uma vez que esses comportamentos se vincularam ao desenvolvimento de parcerias com outras empresas (como evidenciado na fala do entrevistado E6), à contratação de empresas especializadas (como evidenciado na fala do entrevistado E9b), à criação de áreas especializadas em inovação (como evidenciado na fala do entrevistado E13) ou a novas atribuições às áreas já existentes para que acompanhassem o mercado (como evidenciado na fala do entrevistado E17b).

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Percepção				
Descrição do Comportamento		Citação		Ponto de Percepção
Realizar visitas para acompanhamento das necessidades dos clientes.		A gente tem, basicamente, agendas e visitas diárias com todos os nossos clientes. É a forma com que a gente consegue se manter atualizadíssimo com o que o mercado demanda, com o que está acontecendo. (E2)		Clientes atuais
Participar de eventos vinculados ao mercado em que atua.		Eles participam destes eventos justamente para entender o que o mercado está falando, o que eles podem pegar de insights. (E3)		Clientes atuais e potenciais
Realizar congressos para o mercado específico em que atua.		A cada congresso que nós realizamos, nós realizamos uma pesquisa. Então conseguimos ter uma compreensão do que esse mercado espera e precisa. (E7a)		Clientes atuais e potenciais

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Percepção		
Descrição do Comportamento	Citação	Ponto de Percepção
Realizar atendimentos com agentes virtuais.	Um processo, um atendimento com um agente virtual. Então é esse robô que vai fazer um atendimento com inteligência. (E9a)	Clientes atuais e potenciais.
Estabelecer parcerias com empresas inovadoras.	A forma que ela encontrou é identificar quem são os <i>premiuns</i> do mercado e podem ajudar nesse caminho. Então vamos encontrar um <i>player</i> . (E6)	Empresas parceiras.
Pesquisar e acompanhar empresas que atuam em mercados diferentes.	Então eu tive um <i>insight</i> : “vê lá o que a empresa ‘x’ tá fazendo” A empresa estava fazendo tal coisa na logística, no marketing. (E17a)	Empresas de diferentes setores
Identificar editais referentes a concorrências públicas.	Então, este é o segundo processo. Fomos convidados ou descobrimos uma concorrência pública. (E1)	Instituições ou órgãos públicos
Acompanhar a divulgação de associações de classe.	Começa com associações de classe. Associações de classe divulgam os setores, por exemplo, de autopeças (Sindipeças) e de veículos automotores Anfavea. (E5a)	Associações de classe
Acompanhar dados divulgados por consultorias especializadas e universidades.	Uma divisão de tecnologia precisa estar atendida. O Gartner apontou uma necessidade disso ou a universidade tal na pesquisa tal apontou a necessidade disso. (E8)	Consultorias especializadas Universidades
Contratar empresa especializada em assessoria de imprensa.	A própria assessoria de imprensa, terceirizada, em conjunto com a nossa área de comunicação em marketing. Então a gente tem a monitoria das concorrentes e dos eventos. (E9b)	Consultorias especializadas
Acompanhar o ambiente institucional em sua dimensão regulatória.	Então esse departamento jurídico estruturado, apesar de ser terceirizado, acompanha a legalização dessa profissão. (E7b)	Ambiente institucional
Mensurar dados sobre o mercado.	Tudo começa com o pessoal de marketing, da área comercial, mensurando aquela fatia de atuação. (E5b)	Mercado em geral
Atribuir a diferentes pessoas, dentro de uma mesma área, a responsabilidade por acompanhar o mercado.	Dentro da área existem pessoas responsáveis por olhar para o mercado. A gente tinha um comitê da área composta por quatro estruturas. E aí essas quatro estruturas sempre traziam coisas novas. (E10)	Mercado em geral
Investir em pesquisa e desenvolvimento.	A empresa investe muito em pesquisa. Atualmente ela tem 12 segmentos, ela investe meio por cento do faturamento macro da empresa para cada segmento. (E12)	Mercado em geral
Criar departamento responsável por dedicar-se a inovações e novas soluções.	Ela está olhando, sim, essas novas tendências. Ela está com essa missão. E, principalmente, o meu departamento. O meu departamento é de inovação e soluções digitais. (E13)	Mercado em geral
Atribuir a diferentes áreas a responsabilidade por acompanhar o mercado.	Aí eu tinha departamentos. Então os departamentos eram orientados para olhar para fora. (E17b)	Mercado em geral

**Figura 25: Comportamentos coletivos associados à capacidade de percepção.**

Fonte: Dados da pesquisa

Ademais, os comportamentos coletivos associados à capacidade de percepção demonstraram que os comportamentos evidenciados na Figura 25 estavam vinculados às relações entre essas empresas e clientes atuais ou potenciais (conforme evidenciado nas falas dos entrevistados E2, E3, E7a e E9a), empresas parceiras (conforme evidenciado na fala do entrevistado E6), empresas de setores diferentes (conforme evidenciado na fala do

entrevistado E17a), órgãos ou instituições públicas (conforme evidenciado na fala do entrevistado E1), associações de classe (conforme evidenciado na fala do entrevistado E5a), consultorias especializadas (conforme evidenciado nas falas dos entrevistados E8 e E9b), universidades (conforme evidenciado na fala do entrevistado E8), ambiente institucional (conforme evidenciado na fala do entrevistado E7b) e o mercado em geral (conforme evidenciado nas falas dos entrevistados E5b, E10, E12, E13 e E17b). Vínculos cujos atores foram compreendidos como pontos de percepção, como fontes de informações para que as empresas pudessem acompanhar as transformações do mercado em que estavam inseridas.

Os comportamentos coletivos de percepção, e o decorrente estabelecimento de relações com outras organizações, consubstanciaram a sugestão de Herrman, Sangalli e Teece (2017) de que as empresas, para enfrentarem cenários permeados por incertezas, devem se utilizar do estabelecimento de redes de relacionamento.

Ao considerar o delineamento da capacidade de percepção organizacional realizado por Teece (2007), foi possível observar também que os comportamentos coletivos detalhados na Figura 25 estavam alinhados a essa capacidade específica uma vez que todos esses comportamentos possibilitaram a obtenção de informações que favoreceram as inovações das empresas em que os gestores de projetos entrevistados atuaram, em especial, a EMP13 que apresentou em sua própria estrutura uma área dedicada exclusivamente à identificação de tendências, à inovação e à obtenção de soluções digitais.

Esses comportamentos também foram ao encontro da caracterização da capacidade de percepção organizacional apresentada por Teece (2007) à medida que contribuíram para o fornecimento de diretrizes para ações relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento (como evidenciado junto ao entrevistado E7b) e para o acompanhamento das evoluções tecnológicas (como evidenciado junto aos entrevistados E8, E12 e E13), das inovações desenvolvidas por outras empresas (como evidenciado junto aos entrevistados E6 e E17a), da evolução dos clientes no mercado (como evidenciado junto aos entrevistados E1, E2, E3, E5a, E7a, E10 e E17b) e das ações dos concorrentes (como evidenciado junto ao entrevistado E9b)

De maneira complementar, os comportamentos coletivos de apreensão, apresentados na Figura 26, permitiram identificar que, somado ao comportamento de planejar estrategicamente (como constatado junto ao entrevistado E4), os comportamentos coletivos evidenciados pelos sujeitos sociais E2b, E5a, E5b, E9a, E13 e E15 também abrangeram decisões estratégicas das empresas em que atuaram, pois se vincularam à criação de departamentos (como evidenciado junto aos entrevistados E2b e E13) e centros tecnológicos (como evidenciado junto aos entrevistados E5a e E15), ao estabelecimento de parcerias com

empresas que investissem em inovação (como evidenciado junto ao entrevistado E9a) e à aquisição de novas empresas (E5b).

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Apreensão		
Descrição do Comportamento	Citação	Nível de Apreensão
Realizar reuniões para alinhamento de informações.	Basicamente, toda vez que se volta de uma reunião dessas, já existe toda uma preparação de entendimento, uma conversa com a equipe e a empresa inteira, sobre onde a gente quer chegar, onde vai ter que adaptar, mudar, para evoluir o produto. <b>(E2a)</b>	Organizacional
Desenvolver sistemas que possibilitem o armazenamento e o acesso às informações.	É como se fosse uma Wikipédia, é uma base de conhecimento. Então ali a gente está conseguindo colocar tudo o que é informação. <b>(E3a)</b>	Organizacional
Realizar conversas informais sobre as informações identificadas.	Os sócios conversam sobre o que acham interessante, nada formal, está todo mundo no mesmo ambiente, cada um na sua mesa. <b>(E3b)</b>	Organizacional
Elaborar planejamentos estratégicos com base nas informações do mercado.	Então, eu te diria que nos últimos 4, 5 anos nós estamos monitorando mais o mercado e tomando decisões com base em um planejamento estruturado. <b>(E4)</b>	Organizacional
Realizar análises de viabilidade para aquisições de novas empresas que contribuam com ações inovadoras.	Então começa toda uma análise de viabilidade pra ver quanto vai custar este projeto, eu adquirir a empresa A, B ou C na Argentina, no Paraguai ou na Venezuela. E a logística tem que ser viável também. <b>(E5b)</b>	Organizacional
Promover treinamentos para disseminação das informações ou criar documentos.	Aí vem a disseminação disso para o mundo. Isso acontece através de treinamentos ou a própria documentação de um tipo de trabalho. <b>(E8)</b>	Organizacional
Participar dos testes realizados por outras empresas parceiras que investem em inovação.	A proximidade com essas empresas também nos traz muita inovação. Então muita coisa tá sendo lançada, testada e pré-testada. A gente, muitas vezes, entra como <i>tester</i> e homologador dessas soluções. <b>(E9a)</b>	Organizacional
Criar centros tecnológicos que possibilitem o desenvolvimento de protótipos a serem testados.	A empresa criou o conceito de garagem, um laboratório onde você tem algumas pessoas pra ajudar com o que você talvez não tenha experiência, mas ele tem <i>software</i> , <i>hardware</i> , impressora 3D... <b>(E15)</b>	Organizacional
Criar departamento responsável por dedicar-se a inovações e novas soluções.	Ela está olhando essas novas tendências. Ela está com essa missão. E, principalmente, o meu departamento. O meu departamento é de inovação e soluções digitais. <b>(E13)</b>	Departamental
Criar departamento responsável por processar as informações e integrá-las ao negócio da empresa.	A gente tem uma área específica chamada de Integração/Operações, onde estão os <i>product owners</i> , responsável por identificar toda a cadeia de valor e as oportunidades. <b>(E2b)</b>	Departamental

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Apreensão		
Descrição do Comportamento	Citação	Nível de Apreensão
Criar centros tecnológicos que possibilitem o desenvolvimento de protótipos a serem testados.	Um projeto de lançar um componente novo demora 2-3 anos. São protótipos que são desenvolvidos, que são colocados em teste. É um projeto todo estruturado, envolvendo um centro tecnológico. (E5a)	Departamental
Criar subprojetos para as equipes envolvidas.	Então todo planejamento acontece com um grupo multidisciplinar: engenheiros, financeiro, comercial, compras etc e essas equipes vão criando subprojetos para analisar qual a melhor decisão para tornar aquele projeto viável. (E5c)	Equipe
Criar equipe responsável por processar as informações e integrá-las ao negócio da empresa.	A empresa 'x' avisa a gente com antecedência e nós somos os primeiros a ficar sabendo. Então a gente criou um time de governança e esse time de governança ele discute o que está por vir. (E6)	Equipe
Realizar provas de conceito em associação com as ferramentas internas.	A partir dessa captura a gente planta uma prova de conceito, uma PoC ( <i>proof of concept</i> ), e, a partir daí, a gente gera <i>benchmarking</i> com o desenvolvimento das nossas ferramentas internas. (E9b)	Equipe

**Figura 26: Comportamentos coletivos associados à capacidade de apreensão.**

Fonte: Dados da pesquisa

Tomando-se por base a caracterização da capacidade de apreensão realizada por Teece (2007), foi possível perceber o alinhamento entre os comportamentos coletivos destacados pelos sujeitos sociais entrevistados e essa capacidade específica de apreensão. Esse alinhamento ocorreu à medida que esses comportamentos vincularam-se a possibilidades de ajustes dos modelos de negócio das empresas em que atuaram (como evidenciado junto aos entrevistados E4 e E5b), de geração de comprometimento com inovações (como evidenciado junto aos entrevistados E2a, E3b, E5c e E8), de identificação de soluções para os clientes (como evidenciado junto ao entrevistado E2b, E5a, E6, E9b, E13 e E15) e de desenvolvimento de protocolos para tomadas de decisão (como evidenciado junto ao entrevistado E3a).

Adicionalmente, os comportamentos coletivos de reconfiguração, também evidenciados pelos sujeitos sociais e apresentados na Figura 27, compreenderam desde o planejamento dos recursos necessários para atender às demandas de mercado até o gerenciamento de situações em que esses recursos estavam ou não disponíveis na empresa.

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Reconfiguração		
Descrição do Comportamento	Citação	Tipo de Reconfiguração
Adquirir recursos materiais.	O gerente de projetos fazia uma reunião com o gerente de compras para determinar os materiais necessários ao longo desta linha de tempo. (E1)	Aquisição



Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Reconfiguração		
Descrição do Comportamento	Citação	Tipo de Reconfiguração
Criar sistemas para captação de recursos humanos.	E a gente falou: vamos fazer um sistema de cadastro de currículo que o pessoal do comercial visualiza. <b>(E3a)</b>	Aquisição
Adquirir uma empresa que possua os recursos necessários.	E de repente você tem que fazer uma aquisição de um concorrente, que tem todo um <i>know-how</i> . <b>(E5)</b>	Aquisição
Captar recursos financeiros.	Você está lidando com a captação e a gestão de recursos financeiros. E com a própria imagem social da instituição. <b>(E7)</b>	Aquisição
Contratar terceiros para desenvolver <i>softwares</i> .	A gente também tem contrato com fábricas de <i>softwares</i> . Eu entrego um projeto para uma fábrica de <i>software</i> , ela desenvolve e eu implanto. <b>(E9)</b>	Aquisição
Realizar alinhamento de recursos que serão destinados aos projetos.	Se eu preciso avisar as outras frentes que alguma alteração vai afetar eles, eu chamo todo mundo. A gente conversa sobre os impactos de cada uma das alterações sobre cada uma das frentes. <b>(E2a)</b>	Realinhamento
Designar um profissional para efetuar o controle de todos os recursos.	Aí já existe um processo, digamos que semiestruturado. Existe uma pessoa que controla esses recursos para a consultoria inteira. <b>(E3b)</b>	Realinhamento
Designar uma área para efetuar o controle de todos os recursos.	Quando aquela célula de inovação chega na maturidade de processo, a gente faz o <i>top down</i> . Essa área é mandatória hoje na empresa. <b>(E12)</b>	Realinhamento
Rever alocações de recursos já realizados a partir de outros projetos prioritários.	Os projetos são estratégicos para a organização, portanto, eu preciso entregar. Só me fala: quem que eu vou penalizar? Eu atraso todos os outros lá, algumas perdas, prazo, custo, não tem problema, mas você tem que colocar o estratégico. <b>(E18)</b>	Realinhamento
Compartilhar recursos com outras empresas parceiras.	Em um projeto em que há uma parte de gestão de RH, com ponto eletrônico, mas tem uma parte de terceirização de folha de pagamento. Se ele quiser, eu implanto o sistema de folha, mas não faço a terceirização, eu componho isso com alguém. <b>(E16)</b>	Compartilhamento
Rever o escopo (objetivo) da empresa.	Então, ela nasceu com o escopo reduzido, que era registro de desconto de duplicatas mercantis, e hoje a gente já abriu esse escopo para registro de ativos financeiros. <b>(E2b)</b>	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento
Planejar o processo de reconfiguração.	A gente já tem esse <i>roadmap</i> sobre o quanto eu vou ser adaptável e em quanto tempo eu vou atender eles. <b>(E2c)</b>	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento
Realizar análises de viabilidade técnica.	Era feita toda uma especificação técnica para ver a viabilidade técnica, quais os recursos tecnológicos necessários para desenvolver aquilo. <b>(E10)</b>	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento

**Figura 27: Comportamentos coletivos associados à capacidade de reconfiguração.**

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos comportamentos coletivos de reconfiguração, apresentados na Figura 27, e associados, especificamente, ao planejamento de recursos (evidenciados junto aos entrevistados E2b, E10 e E18) possibilitou a compreensão de que esses comportamentos envolveram a revisão de recursos já alocados (como evidenciado junto ao entrevistado E18), a análise de viabilidade para aquisição de novos recursos (como evidenciado junto ao

entrevistado E10) e a redefinição de modelos de negócio (como evidenciado junto ao entrevistado E2b).

Diante de situações em que havia disponibilidade desses recursos, os comportamentos associaram-se, ao controle de recursos por meio de área específica (como evidenciado junto ao entrevistado E12) e de processos informatizados (como evidenciado junto ao entrevistado E3a). Em cenários de escassez de recursos, foram identificados também comportamentos vinculados à aquisição de recursos humanos (como evidenciado junto ao entrevistado E3a), materiais (como evidenciado junto ao entrevistado E1), financeiros (como evidenciado junto ao entrevistado E7) e empresas (como evidenciado junto ao entrevistado E5), além da contratação de prestadores de serviços (como evidenciado junto ao entrevistado E9) e do compartilhamento de recursos com empresas parceiras (como evidenciado junto ao entrevistado E16).

Essa análise permitiu identificar que os comportamentos explicitados pelos sujeitos sociais contribuíram para o realinhamento entre ativos tangíveis e intangíveis, apontado por Teece (2007) como requisito para o desenvolvimento das capacidades de reconfiguração organizacionais, principalmente, se a empresas possuírem áreas ou departamentos integrados entre si (como demonstrado nos relatos de E2a, E3b e E12).

Após compreender os comportamentos (ações) coletivos adotados pelas empresas, os dados revelaram que os sujeitos sociais mobilizaram capacidades individuais em situações que tiveram que atuar de maneira intraempreendedora. Capacidades que foram tipificadas em associação com as capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração (Teece, 2007), alinhadas, portanto, aos comportamentos coletivos.

Trata-se de capacidades individuais, decorrentes de elementos cognitivos e emocionais dos sujeitos sociais, que compuseram atitudes (Bock, Furtado, & Teixeira, 2002) de percepção, apreensão e reconfiguração que foram apontadas por Herrmann, Sangalli e Teece (2017) como necessárias para o estabelecimento de uma cultura organizacional empreendedora que possibilita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais.

Considerando, inicialmente, as capacidades individuais de percepção, compreendidas como aquelas que se associam às crenças e às expectativas pessoais e que possibilitam ao indivíduo interpretar e comparar dados de modo a identificar oportunidades para novos negócios (Helfat & Peteraf, 2015), os sujeitos participantes deste estudo demonstraram possuir as capacidades de percepção apresentadas e descritas na Figura 28.

Capacidades Individuais de Percepção		
Capacidade	Citação	Descrição
<b>Autoconhecimento</b>	Aí eu falei para uma pessoa que eu sei que é bem crítica: "eu quero ouvir...". Eu quero ouvir meus amigos, mas eu quero ouvir quem vai me criticar, pra eu saber. <b>E11</b>	Capacidade que permite ao indivíduo reconhecer seus próprios padrões de pensamento, padrões que constituem filtros para sua percepção.
<b>Autonomia</b>	No começo eu pedia apoio e o cara não me dava. Eu fiz meio sem apoio mesmo e sem contar tudo. E quando viu já estava pronto, dando muito resultado. <b>E8</b>	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior independência e disposição para explorar informações.
<b>Avaliação Emocional</b>	Eu digo pra você: "vai custar 100 mil.". Quando eu te falo 100 mil, eu sei que alguma coisa vai acontecer. Ou você vai fazer uma cara de reprovação ou de alívio. <b>E1</b>	Capacidade que possibilita ao indivíduo avaliar o estado emocional de outras pessoas, possibilitando uma percepção mais apurada.
<b>Detalhista</b>	Então, assim, o detalhe me apaixona, como funciona aquela importação de planilha para chegar à base? Essa paixão por minúcias me levou lá. <b>E2</b>	Capacidade que permite ao indivíduo manter sua atenção em pormenores, possibilitando uma percepção mais apurada.
<b>Iniciativa</b>	Eu gosto de acompanhar movimentos tecnológicos. As pessoas gostam de se apoiar no eixo. Eu não quero ir para o eixo, eu quero ir para as extremidades, eu sou muito favorável ao movimento tecnológico. <b>E12</b>	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior disposição para explorar informações por conta própria.

**Figura 28: Capacidades individuais de percepção.**

Fonte: Dados da pesquisa

Do mesmo modo, pautado na concepção de que as capacidades individuais de apreensão constituem aquelas que se associam ao desenvolvimento de raciocínios mais elaborados, à resolução de problemas (Helfat & Peteraf, 2015), à criação de imagens, à expressão de emoções e à identificação de novas oportunidades de negócio (Hodgkinson & Healey, 2011), na Figura 29 são apresentadas e descritas as capacidades de apreensão identificadas junto aos sujeitos sociais participantes deste estudo.

Capacidades Individuais de Apreensão		
Capacidade	Citação	Descrição
<b>Perspectiva Positiva</b>	Em cada situação, boa ou ruim, algum aprendizado você tira. Então dali você vai subir um patamar e vai vivenciar outro desafio. É esse conteúdo que te move pra frente. <b>E11</b>	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior disposição para avaliar cenários e identificar oportunidades.
<b>Abstração</b>	Então quando alguém vem me contando a ideia, eu já tento imaginar ela executada, e não ela em fase de planejamento. <b>E12</b>	Capacidade que favorece a criação de imagens e o processamento de informações.
<b>Análise Crítica</b>	Tenho que analisar qualitativamente porque isso vai trazer mais subsídios para aprimorar o projeto e pensar projetos futuros. <b>E7</b>	Capacidade associada ao desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.
<b>Controle Emocional</b>	Muitas vezes o gestor tem que ser o <i>iceman</i> . Às vezes, ele tem que se envolver. Às vezes ele tem que ficar de fora. Às vezes ele tem que deixar a briga comer com o grupo dele lá. <b>E1</b>	Capacidade de "administrar" suas próprias emoções, favorecendo a expressão dessas emoções e daqueles que estão à sua volta, de modo a incluir elementos emocionais e cognitivos no processamento de informações.

Capacidades Individuais de Apreensão		
Capacidade	Citação	Descrição
<b>Criatividade</b>	Pensar diferente, pensar fora da caixa. Os aprendizados e a forma de pensar diferente vão te tornar uma pessoa de cabeça mais aberta, vão te ajudar a pensar diferente e a resolver problemas diferentes. <b>E15</b>	Capacidade que possibilita ao indivíduo avaliar novas possibilidades e oportunidades a partir de pontos de vista diferenciados.
<b>Satisfação com Aprendizagem</b>	Às vezes, eu ia às reuniões mais para ouvir do que para participar, para entender o que o cliente tava falando. [...] Então eu achava a experiência um aprendizado bastante interessante. <b>E15</b>	Capacidade que possibilita maior disponibilidade para compreender e processar informações.
<b>Visão Estratégica</b>	O gerente de projetos não é mais aquele que atua só nas atividades <i>hard</i> de gestão de projetos. Ele tem que estar ligado na questão estratégica do processo. <b>E1</b>	Capacidade que possibilita a identificação de alternativas estratégicas para viabilizar ideias e projetos decorrentes do processamento de informações.

**Figura 29: Capacidades individuais de apreensão.**

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira semelhante, as capacidades individuais de reconfiguração evidenciadas pelos sujeitos sociais, apresentadas na Figura 30, foram discutidas com base no entendimento de que essas capacidades são aquelas que se pautam nos processos comunicacionais e que propiciam a adesão a novas propostas de inovação, o alinhamento entre formas de pensar, o estabelecimento de relações de confiança, a transferência de informações e a aceitação de mudanças (Helfat & Peteraf, 2015).

Capacidades Individuais de Reconfiguração		
Capacidade	Citação	Descrição
<b>Argumentação</b>	É preciso convencer as pessoas a fazerem, mesmo quando elas não querem muito. <b>E11</b>	Capacidade de debater, possibilitando o alinhamento entre formas de pensar.
<b>Autoconfiança</b>	Eu de fato não sou engenheiro, mas eu me especializei tanto na minha área, que você pode trazer qualquer engenheiro que nós vamos conversar de igual pra igual. <b>E1</b>	Capacidade que propicia o estabelecimento de relações de confiança a partir da confiança em si mesmo.
<b>Comunicação</b>	Eu tive que ser o cara fomentador de opinião, transformador, um cara meio que incansável no sentido de influenciar, discutir e mostrar resultados. <b>E8</b>	Capacidade de expressar-se que possibilita a adesão de outros indivíduos a novas propostas de inovação e o alinhamento entre formas de pensar.
<b>Disciplina</b>	O cenário é muito inconstante e requer que a disciplina seja a mais efetiva durante toda a execução do projeto. O nível de concentração sobre para alcançar um objetivo em um projeto inovador. <b>E8</b>	Capacidade de se ater ao que foi estabelecido.
<b>Empatia</b>	Ouçá a sua equipe, saiba diferenciar os perfis de cada um, saiba conversar muito com sua diretoria, com sua área de negócio. Entenda a necessidade do usuário. <b>E2</b>	Capacidade de compreender o outro, possibilitando o alinhamento entre formas de pensar.
<b>Escuta Ativa</b>	Então o gestor tem que saber ser o comunicador, que observa, que ouve e só depois fala. <b>E10</b>	Capacidade de manter-se atento ao outro, o que possibilita o alinhamento entre formas de pensar.

<b>Capacidades Individuais de Reconfiguração</b>		
<b>Capacidade</b>	<b>Citação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Flexibilidade</b>	Então, se você for muito fechado na tua metodologia, na tua disciplina, você não vai conseguir acompanhar a demanda dos teus clientes que são dinâmicas, são mutantes. <b>E4</b>	Capacidade de aceitação e de adaptação diante de mudanças.
<b>Lidar com Pressão</b>	Essa é uma característica que eu acho que é especial para projetos inovadores: saber lidar com a pressão, manter a calma e entender que têm diversas formas de chegar ao mesmo resultado. <b>E10</b>	Capacidade de manter-se calmo diante de pressões, favorecendo a busca por alternativas.
<b>Resistência a Frustrações</b>	É preciso aceitar as frustrações porque muitos projetos, por mais que seja aquele projeto dos sonhos, pode ser que sejam projetos que serão tirados das mãos deles ou pode ser que seja cancelado por “n” fatores. <b>E9</b>	Capacidade de lidar com desapontamentos, favorecendo a aceitação de mudanças.
<b>Visão Sistêmica</b>	O gestor de projetos é a única pessoa que conhece todo o projeto. O time multifuncional conhece uma parte do projeto e o gestor de projetos é o que conhece o todo. <b>E4</b>	Capacidade de enxergar o todo, favorecendo a busca por alternativas.

**Figura 30: Capacidades individuais de reconfiguração.**

Fonte: Dados da pesquisa

De posse das capacidades individuais de percepção, apreensão e reconfiguração apresentadas pelos gestores de projetos que atuaram de maneira intraempreendedora (Figuras anteriores 28, 29 e 30), foi possível perceber o predomínio de capacidades associadas, principalmente, aos componentes cognitivos das atitudes desses gestores.

Capacidades cognitivas individuais que, potencialmente, constituem a capacidade cognitiva organizacional, base para a geração de novos conhecimentos e o desenvolvimento de sistemas organizacionais (Nobre, Tobias, & Walker, 2011). A predominância de componentes cognitivos corrobora os dados do estudo realizado por Lounsbury e Han (2013), autores que também alertaram sobre as possibilidades de uma atuação intraempreendedora mais efetiva a partir do desenvolvimento de capacidades associadas tanto a elementos cognitivos quanto a emocionais e intuitivos.

Portanto, considerando o alinhamento entre as capacidades individuais e os comportamentos (ações) coletivos que permitiram aos sujeitos sociais e às empresas agirem em consonância com o desenvolvimento das capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração (Teece, 2007), os dados revelaram comportamentos (ações) individuais adotados por esses sujeitos sociais ao conduzirem processos e rotinas também associados, de uma maneira geral, a essas mesmas capacidades organizacionais. Comportamentos (ações) individuais que são destacados na Figura 31 e que se vincularam ao componente comportamentos individuais da categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.

Comportamentos Individuais		
Comportamento	Citação	Descrição
<b>Adaptabilidade</b>	Se o teu cliente falar: eu tenho um negócio para você. Você vai falar o quê? Não, eu vou desistir porque na minha metodologia não cabem 14 meses, ou você vai customizar a sua metodologia? (E4). Tinha <i>stakeholders</i> negativos e usei de certos recursos para poder provar para os outros que aquilo funcionava. Então, houve uma série de estratégias à medida que as coisas foram acontecendo (E8).	Adotar estratégias adequadas às especificidades de cada contexto.
<b>Avaliação de Resultados</b>	Certo, avaliação dos resultados era aquela coisa: “quanto a gente prometeu no mês? Prometemos 100. Quanto nós estamos agora? 80. Será que nós vamos conseguir chegar nos 100? Então, temos que analisar isso.” Então, sempre de manhã a gente fazia uma avaliação (E1).	Avaliar indicadores à luz do que foi planejado.
<b>Avaliação de Riscos</b>	“Que nós temos que fazer pra minimizar aquele risco? Ou eu tenho que provisionar aquele risco?” Então, eu vou ter que ter um resultado financeiro menor este mês porque eu estou tendo uma atitude mais conservadora de provisionar um risco que tá aumentando (E1).	Avaliar a probabilidade de os resultados não serem atingidos.
<b>Comprometimento com o Cliente</b>	"Gente, esse cara é o cliente. Ele é o técnico do cliente. Nós estamos brigando com o técnico do cliente? Nós vamos construir" (E11).	Agir com foco nas necessidades do cliente.
<b>Comprometimento com Resultados</b>	Mas na parte administrativa eu fazia acontecer, porque eu fazia, acertava, errava, errava, fazia de novo, e insistindo até dar certo (E17).	Agir com foco nas metas estabelecidas.
<b>Cooperação</b>	Da mesma maneira que você tem que ser agressivo para que os prazos sejam atingidos, você tem que ajudar o grupo a achar planos de contingência para mitigar problemas não resolvidos (E5).	Contribuir com o grupo no desenvolvimento de suas atividades.
<b>Proatividade</b>	E o gestor de projetos tem que saber trabalhar muito bem com prazos e identificar com antecedência todas as possibilidades de desvios, para que ele coloque ali a gordura necessária e o prazo seja atingido (E5).	Identificar antecipadamente possíveis desvios.
<b>Liderança</b>	Eu sempre falo: qual que é sua opinião? O que você acha? Eu o coloco no centro das reuniões e, assim, todo mundo começa a conhecer todo mundo... Eu deixo a pessoa participar, eu coloco a pessoa no projeto (E3). Porque a diferença cultural ela é muito grande entre as pessoas que eu tenho que liderar. Gente mais velha, gente mais nova, gente da China, da Rússia, dos Estados Unidos, Inglaterra, anseios e <i>backgrounds</i> diferentes. Então saber identificar aonde eu tenho que ir mais fundo com alguns e onde tenho que ser mais superficial com outros (E6). Todo mundo tem que estar engajado com o propósito. Se você não vender um propósito, a coisa não vai fluir. Quando você está falando de inovação, eu preciso liderar um time (E16).	Conduzir equipes de trabalho de modo participativo e por meio de um propósito comum, considerando as especificidades que caracterizam cada um de seus membros.

Comportamentos Individuais		
Comportamento	Citação	Descrição
<b>Negociação</b>	Então você tem que se livrar do Geraldo! Porque o Geraldo aqui é um cara que a gente não gosta dele. Nós queremos que ele saia do projeto. Eu quero pedir um mês pra vocês porque o Geraldo é o histórico que eu tenho aqui no projeto. Passaram três meses, eu falei: “olha, lembra aquela vez que a gente conversou em relação ao Geraldo?” Eu queria aqui saber sua opinião sobre o Geraldo. Ele falou assim: “se você tirar o Geraldo daqui, você apanha!” (risos) (E1).	Realizar acordos que atendam aos interesses de todos os envolvidos.
<b>Planejamento</b>	E a gente começou. Então, vamos fazer um fluxo do que vai acontecer na nossa reunião. Nós vamos chegar lá vamos pedir tanto. Ele vai dizer que não. Certo? Então, nós vamos fazer isso (E1). A gente tem que fazer essa interação e entender qual é a ideia de negócio para a gente falar assim: o que nossa plataforma atende agora, o que é médio prazo, o que é longo prazo e o que pode ser curtíssimo prazo? (E2).	Organizar processos e estabelecer metas e prazos para que sejam atingidos.

**Figura 31: Comportamentos individuais.**

Fonte: Dados da pesquisa

Ao examinar os comportamentos individuais apresentados na Figura 31, notou-se que, partindo da necessidade de organizar processos, evidenciada pelo comportamento planejamento, os comportamentos adaptabilidade, comprometimento com o cliente, cooperação, liderança e negociação envolveram a necessidade de os sujeitos sociais se alinharem aos diversos *stakeholders* em torno dos resultados almejados para seus projetos inovadores. Somado a esses alinhamentos, os comportamentos de avaliação de resultados, de comprometimento com resultados, de avaliação de riscos e de proatividade demonstraram a preocupação desses sujeitos com os resultados estabelecidos para cada um dos projetos que conduziram.

O comportamento de planejamento alinha-se ao conceito de capacidades dinâmicas gerenciais introduzido por Adner e Helfat (2003) que destacaram o papel dos gestores na organização dos recursos e competências organizacionais e na promoção da adaptabilidade organizacional. Tomando como base Dobelin (2015), é possível depreender ainda que os comportamentos dos sujeitos sociais de adaptabilidade e de comprometimento com o cliente, potencialmente, contribuíram para novas formas de a empresa se relacionar com seus clientes e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

De forma semelhante, como destacado por Helfat e Peteraf (2015), os comportamentos dos sujeitos sociais de avaliação de resultados, de avaliação de riscos e de proatividade possibilitaram a atenção e a identificação de novos dados, assim como o comportamento comprometimento com resultados propiciou foco nas informações que foram consideradas

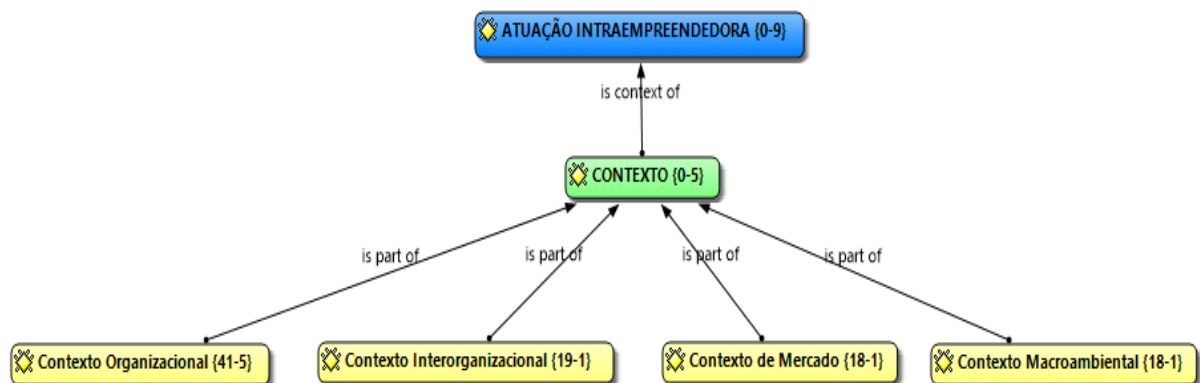
relevantes para a organização. Já o comportamento de cooperação desses sujeitos vinculou-se à geração de novos conhecimentos para a resolução de problemas e à ampliação da capacidade cognitiva organizacional, apontados por Nobre, Tobias e Walker (2011) como geradores de novas opções operacionais e favoráveis a práticas organizacionais inovadoras.

Em relação à condução de equipes, os comportamentos de comunicação, de liderança e de negociação em associação, potencialmente, favoreceram os processos comunicacionais e a adesão a novas iniciativas. Processos que são relevantes para o direcionamento dos processos de inovação (Helfat & Peteraf, 2015), o desenvolvimento do capital social entre os membros dessas equipes (Adner & Helfat, 2003) e a geração de comprometimento desses membros com ações organizacionais inovadoras (Teece, 2007).

Portanto, após discutir os componentes associados à categoria antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, envolvendo as capacidades e os comportamentos individuais que foram adotados pelos sujeitos sociais na condução de projetos inovadores, assim como, os comportamentos coletivos voltados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, em seguida é discutida a categoria de contexto em que são delineados os contextos específicos em que essas capacidades e comportamentos foram mobilizados por esses sujeitos em suas respectivas empresas ao se dedicarem a acompanhar as transformações do mercado e a inovar.

#### 4.5 CATEGORIA DE CONDIÇÃO CONTEXTUAL: CONTEXTO

A categoria contexto (categoria de contexto), associada à categoria central atuação intraempreendedora, foi formada pelos componentes contexto organizacional (densidade 5), contexto interorganizacional (densidade 1), contexto de mercado (densidade 1) e contexto macroambiental (densidade 1), como destacado na Figura 32.



**Figura 32: Categoria contexto e componentes.**

Fonte: Dados da pesquisa



O componente contexto organizacional demonstrou que as empresas em que atuaram os sujeitos sociais entrevistados apresentaram elementos que contribuíram para o desenvolvimento de um contexto favorável à atuação intraempreendedora. Dentre tais elementos, foi possível identificar o desenvolvimento de estruturas orgânicas (como no caso da empresa EMP2) e autogerenciadas (como no caso da empresa EMP10) que possibilitaram a adaptabilidade organizacional. Estruturas que foram flexibilizadas e adaptadas às necessidades do mercado, favorecidas por contextos culturais que estimularam a inovação (como no caso da empresa EMP15), assim como, às alterações nos cargos estratégicos da empresa, seja em contextos com (como no caso da empresa EMP1) ou sem fins lucrativos (como no caso da empresa EMP7).

Acredito que tenha diversas formas de distribuir, mas, como eu falei, a nossa evolução é orgânica e natural (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP2).

A área se organiza. Então se contrata um design, se contrata uma pessoa que fica olhando para o mercado para fazer *benchmark*, um especialista em *B.I.*, a área monta uma estrutura própria de inovação. Não é algo que vem formal da companhia (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP10).

A parte da cultura da “x” é aquela inquietude criativa. Eu nunca vi nenhuma outra empresa que tenha essa postura, independente do tamanho dos clientes, sejam pequenos, com 200, 300 pessoas, ou com 150 mil, 200 mil pessoas (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP15).

Assumi um novo presidente e ele falou o seguinte: eu quero controle. Então você vai ser o cara que vai me dizer o que está dando certo e o que está dando errado (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP1).

Com essa mudança a cada 2 anos [...], assumia outro presidente, ou aprimorava aquele projeto ou ele realmente deixava de existir e surgia uma novidade (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP7).

A existência de tais estruturas organizacionais flexíveis e dinâmicas contribuíram tanto para o desenvolvimento de respostas organizacionais eficazes, principalmente, em cenários permeados por mudanças (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013), quanto para a capacidade de reconfiguração dos recursos organizacionais (Teece, 2007) e a atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais (Carrier, 1994).

Adicionalmente, as estruturas organizacionais demonstraram diversidade em seu delineamento, apresentando ênfase nos processos de desenvolvimento e sustentação da inovação (como no caso da empresa EMP12), nos produtos que resultaram de inovação (como no caso da empresa EMP4), nas especificidades de áreas funcionais da empresa (como no caso da empresa EMP5) e no desenvolvimento de equipes multifuncionais (como no caso da empresa EMP10).

Todos os recursos que eu tenho no nível corporativo focam tendências tecnológicas. Eu tenho uma das minhas verticais focadas só em desenvolvimento tecnológico e eu tenho os recursos focados na sustentação (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP12).

Eu tenho um gerente de projetos que lida com o lançamento de produtos. Então, ele tem hoje 9 produtos novos para serem lançados no mercado. Então para cada produto tem um time multifuncional (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP4).

Esses setores ficam debaixo de mim, cada um tem um gerente ou supervisor, e cada área gera informação e dentro do seu gerenciamento sempre aparece um projeto pra ser feito. [...] Projetos são assuntos estruturados, planejados, que você tem que conduzir e intercalar nas suas rotinas (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP5).

Eu tinha a incumbência de conduzir o projeto como PMO. E aí a gente tinha um analista voltado para marketing, um voltado para operações e um voltado para T.I, então era meio que uma equipe multifuncional (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP10).

No que diz respeito à existência dessas equipes multifuncionais, foi possível depreender a existência de estruturas que contemplavam áreas funcionais diferentes, alinhadas e integradas entre si, o que, como enfatizado por Teece (2007), potencialmente, possibilitou o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais e beneficiou a comercialização de produtos e serviços com alto grau de inovação, como salientado por Parker (2011).

Somado ao componente contexto organizacional, os significados atribuídos pelos sujeitos sociais também possibilitaram a emergência do componente contexto interorganizacional que, por sua vez, demonstrou que algumas empresas estabeleceram parcerias com outras empresas para participar de seus processos de inovação (como no caso da empresa EMP6), para compor competências necessárias à implantação de um projeto (como no caso da empresa EMP16) e para terceirizar serviços (como no caso das empresas EMP16 e EMP2).

Como eu disse a gente não é uma empresa do Vale do Silício, mas a forma que ela encontrou para se atualizar é identificar quem são os *premiums* do mercado e pode ajudar nesse caminho (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP6).

Em um projeto em que há uma parte de gestão de RH, com ponto eletrônico, mas tem uma parte de terceirização de folha de pagamento. Se ele quiser, eu implanto o sistema de folha, mas não faço a terceirização, eu componho isso com alguém (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP16).

Para a gestão de projeto, como a gente terceiriza bastante, a maior dificuldade é como você consegue manter o fornecedor também participando desse “dono do produto” (conforme relato do entrevistado que atuou na empresa EMP2)

O ambiente interorganizacional contribuiu para relações de complementariedade entre empresas (Teece, 2007), permitiu o intercâmbio de recursos e competências (Almeida & Machado, 2013), assim como, a criação de recursos únicos e valiosos (Balestro, Antunes, Lopes, & Pellegrin, 2004). Esse ambiente constituiu cenário que possibilitou ainda a geração

de capacidades dinâmicas organizacionais (Teece, 2007; Almeida & Machado, 2013) e apresentou-se favorável para contextos globalizados em que, frequentemente, essas capacidades encontram-se dispersas, como foi apontado por Costa e Porto (2014).

Além do componente contexto interorganizacional, no que tange ao componente contexto de mercado, os sujeitos sociais entrevistados apontaram que, diante da heterogeneidade (conforme relatado pelo entrevistado E15) e dos altos níveis de competitividade (conforme relatado pelo entrevistado E14) que caracterizavam o mercado em que as empresas estavam inseridas, esse mesmo mercado apresentou oportunidades que, para serem aproveitadas, demandaram adaptabilidade (conforme relatado pelo entrevistado E4) e capacidade de autorrenovação das estratégias (conforme relatado pelo entrevistado E5) dessas empresas.

A gente tem um leque de clientes muito diversificado, a gente está exposto a realidades diferentes, de indústrias diferentes (E15).

Ainda mais no mercado de TI que é extremamente concorrido. Essa característica de estar na crista da onda, de trazer novidades e não ficar esperando que elas aconteçam, eu acho que é a característica mais importante dessa empresa (E14).

Meu amigo, eu tenho um negócio para você e o carro vai ser lançado em junho do ano que vem. Você vai falar o quê? Não, eu vou desistir desse negócio porque na minha metodologia não cabe 14 meses, ou você vai customizar a sua metodologia (E4)?

A empresa “x” é uma empresa de tecnologia, por isso que, depois dessa crise automotiva, o foco dela é reestruturar e focar em tecnologia, ou seja, as divisões que não geram resultados ou não têm foco em tecnologia e inovação, estão sendo vendidas (E5).

Mercados heterogêneos compostos por potenciais clientes foram destacados por Zahra (1991) como favoráveis à atuação intraempreendedora. Por outro lado, mercados competitivos, que demandam adaptabilidade e capacidade de renovação das empresas em que atuaram os sujeitos sociais, têm no desenvolvimento de capacidades dinâmicas a possibilidade de desempenhos organizacionais superiores (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Rezende, Salera, & Castro, 2015).

Por fim, após discutir os componentes contexto organizacional, contexto interorganizacional e de mercado, o componente contexto macroambiental demonstrou que a atuação intraempreendedora de alguns sujeitos sociais sofreu a influência das dimensões institucionais regulatória (conforme relatado pelo entrevistado E3) e normativa (conforme relatado pelo entrevistado E1a), além da natural (conforme relatado pelo entrevistado E1b), que é vinculada a fenômenos da natureza e pode, guardadas as especificidades de cada projeto, interferir no desenvolvimento e na implementação de um projeto inovador.

Eu gostei muito de um projeto que eu trabalhei na “x”. Foi um projeto assim, muito comentado na mídia, que era sobre uma nova regulamentação de atendimento do consumidor que era chamado RGC (Regulatório Geral do Consumidor) (E3).

“Olha, vocês estão indo para uma comunidade de pescadores. Pode acontecer de adolescentes do sexo feminino enxergarem vocês como uma oportunidade de mudar de vida. Certo? Primeiro, se elas forem menores de idade é crime. E se elas forem maiores de idade, não é ético.” (E1a)

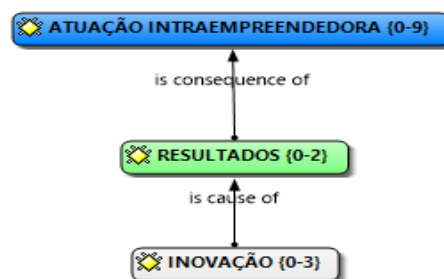
Ao mesmo tempo, como eu não consigo controlar o ciclo pluviométrico, nós fizemos uma análise do contrato e conseguimos encaixar aquilo como uma causa natural (E1b).

A dimensão institucional demonstrou potencial para interferir na atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais, principalmente, por meio da dimensão institucional regulatória (apresentada pelo entrevistado E3), que exigiu que EMP3 inovasse para atender às novas normas para o atendimento ao consumidor. Essa interferência, no entanto, se contrapôs ao alerta de Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011) sobre as possíveis barreiras à inovação provocadas por essa dimensão institucional. De modo semelhante, o relato de E1 corroborou a perspectiva desses autores a respeito da interferência de valores e padrões sociais sobre as percepções de risco na gestão de um projeto inovador.

Discutidas as especificidades presentes nos contextos organizacional, interorganizacional, de mercado e macroambiental, vinculados à categoria contexto, a seguir é discutida a categoria resultados que também se associou à categoria central atuação intraempreendedora.

#### 4.6 CATEGORIA DE CONSEQUÊNCIAS: RESULTADOS

A categoria resultados (categoria de consequências), como salientado na Figura 33, constituiu relação de consequência com a categoria central atuação intraempreendedora (densidade 2) e foi constituída pelo componente inovação (densidade 3).



**Figura 33: Categoria resultados e componentes.**  
Fonte: Dados da pesquisa

Partindo da compreensão de que a atuação intraempreendedora pressupõe processos de inovação como resultados dessa atuação (OCDE, 2005) e, potencialmente, guarda relações de causa com alguns dos resultados organizacionais, o componente inovação apresentou relação de causa com a categoria resultados. Esse componente demonstrou que a atuação intraempreendedora dos sujeitos sociais apresentou como resultados os seguintes tipos de inovação (Figura 34): processos (como relatado pelos entrevistados E15 e E17); serviços (como relatado pelos entrevistados E10 e E13); produtos (como relatado pelos entrevistados E5 e E15); e novos empreendimentos (como relatado pelo entrevistado E5).

Tipos de Inovação	
Tipos	Citação
<b>Processos</b>	Era um mecanismo de ideias sem limitações. Você quer dar uma ideia? Todos tinham acesso a uma ferramenta e poderiam contribuir e, à medida que você fosse contribuindo tinha um elemento de <i>game</i> em que quem contribui mais vai ganhando mais pontos vai subindo no <i>ranking</i> . A empresa poderia compartilhar os desafios e falar assim “como é que a gente melhora o nosso processo de controle de...” (E15). Como eu comentei com você, nós fomos a primeira empresa do Brasil a colocar o nosso produto em palete, porque eles eram transportados a granel. Hoje, 90% do mercado paletiza o material (E17).
<b>Serviços</b>	O nosso projeto entregou inovação para a empresa porque foi a primeira vez que se aceitou pagamento por aproximação. Tem gente que paga com relógio (E10). Você vai fazer uma <i>black friday</i> e você precisa de mais recursos. Como que era antigamente? Você ligava, ia aquele cara de TI, instalava vários servidores, vinha com disquetes, com CD's e instalava a máquina. Agora não tem mais. A própria aplicação faz isso sozinha. Ela precisa de mais recurso, ela sozinha instala novos servidores. Isso é inovação (E13).
<b>Produto</b>	E a “x” foi uma das empresas a desenvolver o protótipo de criar uma válvula que aquece o combustível eliminando aquele tanquinho, ou seja, uma pequena utilização da energia elétrica da bateria para fazer um pré-aquecimento (E5). Então o trabalho do cara todo dia é ficar andando: mede a temperatura e anota. Começou conversando com o pessoal da garagem e aí criaram o que hoje é um produto da empresa: um sensor que mede a temperatura e a umidade (E15).
<b>Novo Empreendimento</b>	Pra gente ser competitivo, o que nós decidimos fazer? Criar uma fábrica de cabos, ao invés de comprar os fios elétricos, nós construímos uma fábrica de cabos. Então nós importávamos o cobre das regiões mais estratégicas ao redor do mundo (E5).

**Figura 34: Tipos de inovação.**

Fonte: Dados da pesquisa

A inovação em processos apresentada pelo sujeito E15 envolveu a criação de um *game* para identificação de melhorias nos processos organizacionais, enquanto a que foi destacada por E17 voltou-se para a utilização de paletes na movimentação dos produtos que comercializa, decorrente da readequação dessa utilização já realizada por empresas de outros ramos de atuação, possibilitando à EMP17 inovar em seus processos. As inovações de serviços apresentadas pelos sujeitos E10 e E13 compreenderam a prestação de serviços automatizados para pagamentos e de serviços que possibilitaram, por meio de um aplicativo, a readequação customizada de recursos tecnológicos para os clientes da empresa. Já as

inovações de produtos relatadas por E5 e E15 referiram-se ao desenvolvimento de válvulas para aquecimento de combustível e de sensores para medição de temperatura e umidade de ambientes.

Os dados evidenciaram a utilização de aplicativos e sistemas (recursos tecnológicos) como base para essas inovações (como evidenciado por E10, E13 e E15), denotando que as empresas em que atuaram alguns desses sujeitos sociais dedicaram-se à exploração desse tipo de recurso. Exploração que foi discutida por Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010) como capacidade favorável ao desenvolvimento de ações intraempreendedoras.

Os tipos de inovação apresentados na Figura 34, decorrentes dos dados apresentados pelos sujeitos sociais entrevistados, corroboraram as dimensões intraempreendedoras descritas por Antoncic e Hisrich (2003) e permitem caracterizar as atuações desses sujeitos, gestores de projetos inovadores, como intraempreendedoras, uma vez que os resultados dessas atuações compreendem inovações de processos, produtos e serviços, além da criação de novos empreendimentos. Trata-se de inovações que favoreceram a obtenção de vantagens competitivas no mercado, como foi apontado por Kuratko e Audrestch (2013).

Por fim, os dados demonstraram que a mensuração dos resultados decorrentes dessas inovações constituiu desafio, principalmente, no que se refere aos resultados financeiros, pois de acordo com E18, a previsão de retorno de projetos inovadores é mais difícil do que projetos tradicionais, provavelmente, por envolver elementos novos e difíceis de também serem mensurados.

Provar o retorno de um projeto inovador é difícil. Nem sempre um projeto inovador vai fazer parte do meu *business case* para saber quando eu vou poder pagar ele. Então, com certeza, é uma tarefa mais árdua do que um projeto tradicional (E18).

Apesar desse desafio, a busca por mensurar os resultados financeiros de um projeto inovador também foi evidenciada por E1 por meio do acompanhamento de um *controller* financeiro para auxiliá-lo na superação de tal desafio.

Eu tinha muito próximo de mim um *controller* financeiro. Basicamente todos os dias eu estava conversando com ele: avaliação dos resultados (E1).

No entanto, E4 alertou para os riscos envolvidos na decisão por realizar investimentos adotando como critério somente o retorno financeiro de um projeto, uma vez que existem projetos, como o exemplificado por ele, voltados ao desenvolvimento de lideranças que, apesar de importantes, podem não receber os devidos investimentos em razão dessa dificuldade de mensurar os seus respectivos retornos financeiros.

Então, da minha carteira de projetos estratégicos, qual delas eu começo primeiro? Aí você fala: “você começa primeiro os projetos que te dão mais retorno financeiro”. Ah é? Então, esse projeto aqui que é de RH, que é para preparar a liderança para o futuro, então esse fica por último porque eu não tenho como calcular retorno financeiro disso (E4).

Adicionalmente, os dados demonstraram também que os resultados decorrentes de inovações se associaram ao número de contratos formais (como relatado pelo entrevistado E2) e à satisfação dos *stakeholders* (como relatado pelo entrevistado E3).

Como eu falei para você, a gente tem cerca de 60, 70 clientes usando hoje e a conversão deles para um contrato formal de produção... Produção é nosso ambiente final produtivo, é onde você realmente está faturando com o sistema. Quando alguém é convertido para a produção, depois de uma lista de demandas que foi atendida, é o nosso maior indicador de sucesso (E2).

Eu sei que você tem que atender o escopo, os requisitos do negócio, toda aquela coisa lá. Mas não tem jeito, o cliente aceitou, o cliente está satisfeito, isso é o que importa (E3).

Como discutido por Antoncic e Hisrich (2001) e Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010), essa associação permitiu perceber que os sujeitos sociais denotaram adotar a perspectiva de que ações intraempreendedoras se associam ao crescimento organizacional (como relatado pelo entrevistado E2).

A análise desses dados possibilitou ainda a compreensão de que a mensuração dos resultados financeiros de um projeto inovador constitui um desafio. Em razão de esses resultados, frequentemente, possuem relações com outros investimentos realizados pelas empresas, como alertaram Zahra (1991), Hashimoto (2009) e Antoncic e Hisrich (2001), tornou-se imprecisa a relação projetos inovadores-resultados financeiros.

Por outro lado, foi possível perceber que as associações entre inovação, contratos formalizados e a satisfação dos clientes, apontadas, respectivamente, por E2 e E3, denotaram preocupação das respectivas empresas com o atendimento às necessidades dos seus clientes no mercado, fator que foi destacado por Lengnick-Hall (1992) como relevante para o estabelecimento da relação inovação-vantagem competitiva.

No entanto, para que essa relação se estabeleça e se sustente, Wang e Ahmed (2007) alertaram para a necessidade de as empresas desenvolverem capacidades dinâmicas que estejam alinhadas às suas estratégias comerciais e, como foi apontado Teece e Pisano (1994), que essas capacidades também sejam difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Portanto, após concluir as discussões dos dados associados tanto à categoria atuação intraempreendedora (categoria central) quanto às subcategorias carreira proteana (categoria de causa), antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas (categoria de ações e interações), contexto (categoria de contexto) e resultados (categoria de consequências), em seguida as proposições teóricas, decorrentes da revisão sistemática da literatura, são discutidas à luz da

teoria substantiva que emergiu dos dados do campo e é apresentado também um modelo propositivo decorrente das contribuições e das percepções dos sujeitos sociais que participaram deste estudo.



## 5 DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS E MODELO DESCRITIVO

Considerando as proposições conceituais apresentadas no item 2.4 deste estudo, delineadas por meio da revisão sistemática da literatura envolvendo os construtos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas, neste capítulo cada uma dessas proposições é discutida levando-se em conta a análise dos dados obtidos no campo de pesquisa e a discussão dos principais resultados apresentadas no capítulo 4.

Inicialmente, apresentou-se como proposição conceitual:

*P1: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores potencialmente contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais por meio de processos que geram inovação.*

Os dados apresentados pelos sujeitos sociais, responsáveis pela gestão de projetos inovadores junto às empresas em que atuaram, demonstraram a existência de processos e rotinas que, ao serem conduzidos por esses sujeitos, apresentaram como resultados novos processos, produtos, serviços e empreendimentos. Inovações, cujos processos e rotinas se vincularam às capacidades de percepção e apreensão de informações e de reconfiguração dos recursos organizacionais. Ao atuarem de maneira intraempreendedora, inovando, esses sujeitos apresentaram evidências de suas contribuições para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas organizacionais, portanto, evidências que demonstraram a aderência dos dados empíricos à proposição conceitual P1.

Em seguida, foi levantada a seguinte proposição conceitual:

*P2: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes das capacidades cognitiva e emocional/intuitiva desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.*

Ao atuarem de maneira intraempreendedora e conduzirem processos e rotinas que culminaram com inovações, os dados revelaram que os sujeitos sociais mobilizaram capacidades individuais, decorrentes de elementos cognitivos e emocionais vinculados às atitudes adotadas por esses sujeitos, que contribuíram, especificamente, para as capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração. De forma semelhante, considerando os elementos comportamentais das atitudes desses sujeitos, os dados evidenciaram comportamentos individuais, tais como adaptabilidade, avaliação de riscos e de resultados, comprometimento com o cliente e com resultados, liderança, dentre outros, que também contribuíram para essas capacidades organizacionais. Concomitantemente, os dados

revelaram comportamentos coletivos que, potencialmente, interferiram e delinearão essa atuação intraempreendedora, incluindo realizar congressos para o mercado específico em que atua (percepção), criar departamento responsável por dedicar-se a inovações e novas soluções (apreensão), criar sistemas para captação de recursos humanos (reconfiguração) etc. Assim sendo, os dados empíricos apresentaram-se aderentes à proposição conceitual P2.

Concomitantemente, também foi levantada a seguinte proposição conceitual:

*P3: A atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores associa-se a antecedentes atitudinais que são decorrentes dos capitais humano e social desses gestores para conduzir os processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.*

Pautados nos relatos de carreira, os dados revelaram que os capitais humanos dos sujeitos sociais se constituíram por meio de aprendizados decorrentes tanto dos cursos realizados formalmente quanto das experiências profissionais que esses sujeitos vivenciaram nas empresas em que atuaram ao longo de suas carreiras. Adicionalmente, as experiências vivenciadas junto a familiares, amigos, professores e profissionais do mercado constituíram oportunidades de aprendizados informais e relacionais que se consubstanciaram nos capitais sociais desses sujeitos. Capitais humanos e sociais que, decorrentes de processos de aprendizagem, possibilitaram a esses sujeitos conduzirem rotinas e processos que se vincularam às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração. Dessa maneira, os dados empíricos revelaram-se aderentes à proposição conceitual P3.

Posteriormente, foi apresentada a seguinte proposição conceitual:

*P4: O gestor intraempreendedor atribui a si mesmo a responsabilidade pelo gerenciamento da sua carreira e adota seus próprios valores pessoais como referência para adaptar-se ao contexto profissional em que está inserido e tomar suas decisões de carreira.*

Diante de desafios profissionais que possibilitassem realizações pessoais ou situações envolvendo imprevistos ou insucessos, os dados demonstraram que os sujeitos sociais assumiram, eles mesmos, a responsabilidade pela gestão de suas carreiras e nortearam suas decisões por meio de seus valores pessoais. Decisões que envolveram desde a escolha pelo curso superior, passando pela escolha das empresas em que gostariam de trabalhar até o delineamento de suas trajetórias futuras de carreira.

Em associação ao autogerenciamento de carreira e à orientação por valores demonstrados pelos sujeitos sociais, os dados demonstraram ainda que esses sujeitos, que atuaram de maneira intraempreendedora, adaptaram-se às transformações ambientais por meio de processos de aprendizagem, formais e informais, vinculados à realização de cursos ou

às experiências pessoais e profissionais que vivenciaram. Os dados revelaram ainda a existência de gatilhos, ou seja, situações vivenciadas na juventude como, por exemplo, situações envolvendo dificuldades financeiras na família ou o incentivo dos pais, que favoreceram o autogerenciamento de carreira, a orientação por valores e a adaptabilidade dos sujeitos sociais ao longo de suas respectivas atuações como intraempreendedores. Sendo assim, os dados demonstraram-se aderentes à proposição P4.

Por fim, foi apontada a proposição P5:

*P5: A adaptabilidade de gestores intraempreendedores e das organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas depende de processos de aprendizagem transformadores.*

Os dados revelaram que os sujeitos sociais, à medida que construíram carreiras congruentes com o modelo proteano, adaptaram-se aos ambientes em que estavam inseridos por meio de processos de aprendizagem decorrentes de suas experiências pessoais e profissionais. Processos de aprendizagem individuais que permitiram a esses sujeitos adquirir conhecimentos relevantes para suas atuações como intraempreendedores e interagir com as especificidades dos contextos organizacional, interorganizacional, de mercado e macroambiental em que estavam inseridos.

Portanto, esses processos de aprendizagem não envolveram apenas a replicação de novos conhecimentos, e sim a exploração e a reflexão desses conhecimentos à luz das especificidades de tais contextos. Exploração que, por vezes, promoveu transformações não só na atuação desses sujeitos quanto nas empresas em que estavam inseridos, de modo a favorecer os processos de inovação e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais. Desse modo, os dados empíricos evidenciaram aderência à proposição conceitual P5.

Após a discussão das proposições conceituais, foi elaborado um Modelo Propositivo sobre os Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas (Figura 35), que decorre da análise dos dados empíricos e da discussão dos resultados.

Trata-se de um modelo que, a partir de um contexto permeado por frequentes transformações, evidencia o mercado e o ambiente macroambiental como desencadeadores de processos de adaptação e destaca o ambiente interorganizacional como contribuinte para o compartilhamento de competências e recursos favoráveis aos processos de inovação entre empresas. Adaptações que ocorrem por meio de processos de aprendizagem que possibilitam às empresas e aos profissionais que fazem parte dos seus quadros de pessoal interagirem com

esse contexto, se ajustarem e responderem de maneira eficaz a cenários de transformação e de intensa competitividade.

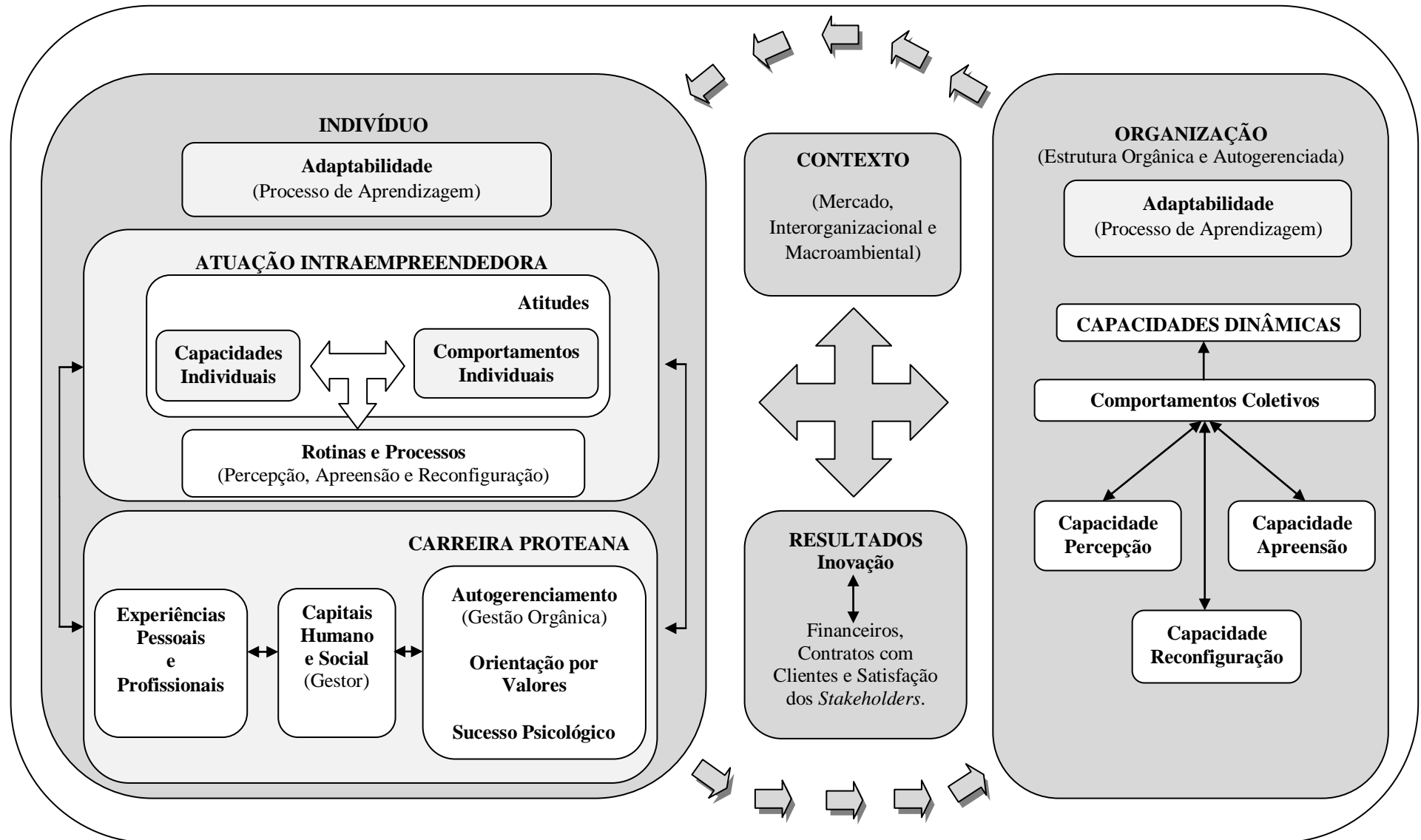
A depender de uma estrutura orgânica e autogerenciada que possibilita o desenvolvimento de ambientes organizacionais flexíveis e adaptáveis às transformações de contexto, as empresas necessitam desenvolver capacidades dinâmicas para acompanharem essas transformações. Capacidades que são desenvolvidas por meio de comportamentos coletivos específicos, compreendidos como antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, que possibilitam a essas empresas desenvolverem capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.

Considerando que essas empresas têm no desenvolvimento de inovações a possibilidade de atenderem às transformações do contexto em que estão inseridas e de se destacarem em relação às suas concorrentes, a atuação de profissionais intraempreendedores, que se dedicam a inovar, torna-se relevante.

Atuação intraempreendedora que se dá por meio de atitudes individuais, também compreendidas como antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, que são decorrentes do conjunto de capacidades e comportamentos individuais do profissional intraempreendedor. São atitudes que possibilitam a esse profissional conduzir processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, ao desenvolvimento de inovações e, portanto, à adaptabilidade das empresas.

Diante do fato de essa atuação somente ser possível por meio de capacidades e comportamentos individuais que foram desenvolvidos ao longo da trajetória de carreira do intraempreendedor, compreende-se que essa atuação é embasada pelas experiências pessoais e profissionais vivenciadas ao longo da vida e pelos capitais humano e social desenvolvidos nessa trajetória. Experiências e capitais que possibilitam a esse profissional autogerenciar e orientar suas carreiras por meio de seus valores pessoais e, conseqüentemente, trilhar uma trajetória aderente ao modelo de carreira proteana que tem entre seus objetivos a obtenção de sucesso psicológico.

Portanto, o Modelo Propositivo sobre os Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas (Figura 35) compreende a interação de indivíduos intraempreendedores e empresas que, diante da necessidade de responder às transformações dos contextos em que estão inseridos, dedicam-se ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais e de inovações, tendo em vista a obtenção de resultados financeiros positivos, o aumento do número de contratos com clientes e a satisfação de seus *stakeholders* em cenários competitivos.



**Figura 35:** Modelo Propositivo sobre os Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como objetivo geral explorar como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, potencialmente, embasada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Diante da necessidade de as empresas adaptarem-se às transformações do contexto em que estão inseridas por meio de capacidades dinâmicas, os dados revelaram que a atuação do intraempreendedor contribui para o desenvolvimento dessas capacidades organizacionais por intermédio de suas capacidades e comportamentos individuais e em associação com os comportamentos coletivos adotados nas empresas.

Considerando que essas capacidades e comportamentos individuais foram desenvolvidos ao longo de trajetórias envolvendo elementos como o autogerenciamento de carreira e a orientação por valores pessoais, tendo em vista a obtenção de sucesso psicológico como seu objetivo principal, a atuação do intraempreendedor foi embasada por elementos aderentes a um modelo de carreira do tipo proteana. Elementos de carreira que foram constituídos a partir das experiências pessoais e profissionais e dos capitais humanos e sociais desenvolvidos por esses profissionais ao longo de suas vidas e que permitiram assim a condução de processos e rotinas voltados para as capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.

Foram estabelecidos também os seguintes objetivos específicos: a) descrever a trajetória de carreira de gestores de projetos inovadores, mapeando elementos que se associam, potencialmente, à configuração de um modelo de carreira proteana; b) explorar a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, de modo a identificar potenciais antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas; c) identificar como os elementos de uma carreira proteana influenciam a atuação intraempreendedora; d) propor um modelo descritivo de atuação intraempreendedora para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, considerando a relação dessa atuação com os elementos de uma carreira proteana.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que os gestores de projetos inovadores participantes deste estudo desenvolveram trajetórias de carreira em que, a depender de experiências pessoais e profissionais e das influências de familiares, amigos, professores e profissionais do mercado, assim como, dos contextos organizacionais pelos quais passaram ao longo dessa trajetória, foram identificados os seguintes elementos: autogerenciamento; carreira orientada por valores; adaptabilidade; e sucesso psicológico. Elementos que são condizentes com o modelo de carreira do tipo proteana.

No que se refere ao segundo objetivo específico, os dados evidenciados pelos gestores responsáveis por projetos inovadores permitiram a identificação de três tipos de antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas. O primeiro tipo de antecedente referiu-se aos comportamentos (ações) coletivos e o segundo tipo associou-se aos comportamentos (ações) individuais adotados pelos sujeitos sociais. E o terceiro tipo voltou-se para as capacidades (elementos cognitivos e emocionais) individuais que permitiram a esses sujeitos conduzir processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração.

Já no que tange ao terceiro objetivo específico, à medida que os sujeitos sociais autogerenciaram e orientaram suas carreiras por meio de seus valores pessoais e adaptaram-se às demandas dos ambientes que estavam inseridos, esses sujeitos passaram por processos de aprendizagem que possibilitaram a eles desenvolver seus capitais humano e social. Capitais que foram utilizados na condução de processos e rotinas que culminaram em inovações envolvendo novos processos, produtos/serviços e empreendimentos e, portanto, em uma atuação do tipo intraempreendedora.

De forma a atender ao quarto objetivo específico, por fim, foi proposto um modelo descritivo envolvendo os construtos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas cuja associação foi identificada como *gap* teórico.

Considerando os contextos específicos em que as inovações decorrentes dessa atuação intraempreendedora se constituíram, este estudo permitiu a identificação de capacidades e comportamentos individuais e de comportamentos coletivos compreendidos como antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas organizacionais. Identificação que, em associação com o preenchimento desse *gap* teórico, constitui avanço para o conhecimento científico.

Adicionalmente, este estudo possibilitou a identificação dos seguintes elementos: a) existência de estruturas organizacionais orgânicas e autogerenciadas; b) relação com os ambientes institucionais em suas dimensões regulatória e normativa; c) a construção de um ambiente interorganizacional propício para o compartilhamento de recursos e competências e ao desenvolvimento de recursos únicos e valiosos. Elementos que foram considerados como favoráveis ao desenvolvimento de inovações e de capacidades dinâmicas organizacionais.

Os dados revelaram ainda que, diante da dificuldade de mensuração dos resultados financeiros, o número de contratos formalizados e o grau de satisfação dos *stakeholders* constituíram indicadores de resultados oriundos de inovações.

Por fim, no que tange ao desenvolvimento de uma carreira aderente ao modelo proteana, foram identificados gatilhos, ou seja, situações vivenciadas durante a infância ou a adolescência, que possibilitaram aos sujeitos sociais autogerenciarem e orientarem suas carreiras por meio de seus valores pessoais, adaptarem-se às transformações ambientais e adotarem o sucesso psicológico como objetivo dessa carreira. Gatilhos que denotam que os elementos característicos de uma carreira proteana podem ser estimulados desde a infância ou adolescência.

Como contribuições gerenciais, essas capacidades e comportamentos (individuais e coletivos) destacaram-se como possíveis norteadores para a condução de processos seletivos e a identificação de profissionais disponíveis no mercado que, ao atuarem de maneira intraempreendedora, podem contribuir com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais. De forma semelhante, esses norteadores podem constituir base também para ações de treinamento e desenvolvimento daqueles profissionais já inseridos nas empresas, de modo a também favorecer o desenvolvimento dessas capacidades dinâmicas e, potencialmente, promover vantagens competitivas às empresas.

Do mesmo modo, a identificação dessas capacidades e comportamentos (individuais e coletivos), potencialmente, constituiu-se em alicerce para a reestruturação de cursos de administração/gestão, tendo em vista o desenvolvimento de capacidades e comportamentos profissionais alinhados às necessidades de inovação em cenários permeados por mudanças frequentes.

Como limitações inerentes a estudos de natureza qualitativa e baseados em paradigma interpretativista, este estudo adotou a percepção do pesquisador e os significados que ele atribuiu aos dados do campo como filtros para a investigação do fenômeno que envolveu os construtos atuação intraempreendedora, carreira proteana e capacidades dinâmicas. Da mesma maneira, este estudo restringiu-se à percepção e aos significados atribuídos pelos 18 sujeitos sociais participantes, responsáveis pela gestão de projetos inovadores, às suas atuações intraempreendedoras e aos contextos organizacionais em que se deram tais atuações, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos. Por fim, este estudo limitou-se pela percepção do próprio sujeito social a respeito de sua atuação intraempreendedora, não envolvendo, portanto, outras fontes de evidência.

Apresenta-se como proposta para estudos futuros o desenvolvimento de estudos semelhantes em contextos específicos, de modo a, potencialmente, identificar capacidades e comportamentos alinhados às especificidades dos setores de atuação, aos ramos de atividade, ao porte das empresas e aos contextos econômico e cultural em que essas empresas estejam



inseridas. De maneira complementar, identifica-se também a necessidade de estudos que se proponham a investigar a relação inovação-resultados financeiros, uma vez que neste estudo, como já previsto na literatura, essa relação se apresentou de maneira imprecisa, constituindo-se desafio. Por fim, diante dos gatilhos associados aos elementos de uma carreira proteana (autogerenciamento, orientação por valores, adaptabilidade e sucesso psicológico), sugere-se a realização de estudos que possam compreender a configuração desses gatilhos e as possíveis ações educacionais que podem ser empreendidas para o desenvolvimento de tais elementos.

## REFERÊNCIAS

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Almeida, L. F., & Machado, C. A. P., Filho (2013). Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. *Revista de Administração*, 48(2), 359-374.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments?. *Personnel Review*, 41(2), 233-255.
- Alvarenga, M. A., & Pitombo, N. R. (2015). O papel dos valores nas escolhas de carreira de jovens discentes/trabalhadores. *Gestão & Regionalidade*, 31(92), 86-102.
- Andresen, M., Biemann, T., & Pattie, M. W. (2015). What makes them move abroad? reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 932-947.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1),7-24.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy Of Management Review*, 28(1), 71-88.

- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116.
- Balestro, M. V., Antunes, J. A. V., Jr., Lopes, M. C., & de Pellegrin, I. (2004). A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 181-202.
- Bandeira-de-Mello, R. (2002). *Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2006). Grounded theory. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372-387.

- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo: Saraiva.
- Böhm, A. (2004). Theoretical coding: text analysis in grounded theory. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Bridgstock, R. (2011). Skills for creative industries graduate success. *Education + Training*, 53(1), 9-26.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?. *Career Development International*, 14(3), 242-260.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
- Bulgacov, Y. L. M. (2013). Debate epistemológico, ontológico e metodológico. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Çakmak-Otluoğlu K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: the effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646.

- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.
- Cao L., Hirschi A., Deller J. (2013). The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: cultural adjustment as a mediator. *Career Development International*, 18(1), 56-77
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Costa, P. R., & Porto, G. S. (2014). Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 54(2), 201-221.
- De Vos A., & Soens N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Denzin, N. K. (2004). Symbolic interactionism. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Dobelin, S. (2015). *Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Eggers, J. P. (2012). All experience is not created equal: learning, adapting, and focusing in product portfolio management. *Strategic Management Journal*, 33(3), 315-335.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enache M., Sallan J.M., Simo P., & Fernandez V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management & Organization*. 17(4), 459-473.
- Ferreira, M. P. (2015). *Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Flick, U. (2004). Symbolic interactionism. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (2004). What is qualitative research? an introduction to the field. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gavetti, G. (2012). Perspective: Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.

- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Gergen, K. R. (1999). *An invitation to social construction*. Londres: Sage.
- Gibb, A. A. (1987). Enterprise culture-its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2-38.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (2013). Fundamentos da pesquisa qualitativa. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Gómez-Haro, S., Aragón-Correa, J. A., & Córdón-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S23-S40.
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.

- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hashimoto, M. (2009). *Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283-287.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Mason: Thomson South-Western.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Demografia das Empresas: 2010*, Rio de Janeiro, RJ, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Recuperado em 20 de agosto de 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61536.pdf>.



- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). *Pesquisa de Inovação: 2014*, Rio de Janeiro, RJ, Coordenação de Indústria. Recuperado em 20 de agosto de 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99007.pdf>.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blücher.
- Knörr, H., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Entrepreneurs or employees: a cross-cultural cognitive analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 273-294.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), 399-429.
- Maduro, M. R. (2014). *Competências e carreiras docentes: um estudo da pós-graduação stricto sensu em instituições de ensino superior no Brasil*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Maier, V., & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Matlay, H. (2005). Researching entrepreneurship and education: part 1: what is entrepreneurship and does it matter?. *Education + Training*, 47(8/9), 665-677.

- Mattos, P. L. C. L. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64.
- Meihsy, J. C. S. B., & Ribeiro, S. L. S. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. São Paulo: Contexto.
- Mendonça, A. T. B. B., Remonato, R. L. C., Maciel, C. O., & Balbinot, Z. (2013). Grounded theory. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* [Manual].
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.

- Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38(1), 346-374.
- Rabechini, R., Jr, & de Carvalho, M. M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *Revista de Administração de Empresas – RAE -Eletronica. São Paulo*, 2(1).
- Rasera, E. F., & Guanaes, C. (2006). O terapeuta como produtor de conhecimentos: contribuições da perspectiva construcionista social. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 26, 76-85.
- Rezende, S. F. L., Salera, R., & Castro, J. M. D. (2015). Confronting theories of firm growth in light of degrees-of-freedom analysis. *Organizações & Sociedade*, 22(74), 384-403.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Sabbag, P. Y. (2013). *Gerenciamento de projetos e empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, B. A. M. (2011). *Decisões do uso da tecnologia da informação: um estudo sobre o efeito das capacidades dinâmicas*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64-72.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2010). Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Veloso, E. F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (1990). Tipo de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*, 50, 1-9.
- Volmer J, & Spurk D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207-218.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.

- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

## APÊNDICE A

### Revisão Sistemática da Literatura

Sustentado pelo objetivo geral deste estudo que é explorar como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos inovadores, potencialmente, embasada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, procedeu-se à revisão sistemática da literatura (RSL) envolvendo os seguintes temas: intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas. Esta RSL baseou-se nas etapas apontadas por Petticrew e Roberts (2006): 1) definição da questão de pesquisa e do objetivo que norteia a RSL; 2) definição do comitê; 3) elaboração do protocolo; 4) identificação e validação das expressões de busca; 5) seleção dos artigos para revisão; 6) avaliação dos estudos considerando os critérios definidos para inclusão e exclusão; 7) extração de dados dos estudos considerados; 8) avaliação crítica dos resultados da RSL; 9) diferenciação e síntese dos resultados; 10) avaliação de vieses e limitações da RSL; 11) redação do relatório da RSL; 12) divulgação.

Como etapa inicial desta RSL, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: quais são os elementos teóricos que podem fundamentar a compreensão, a reorganização e a integração dos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas? Questão essa que foi respondida nos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 desta tese. Adicionalmente, estabeleceu-se também, como objetivo geral desta RSL, a proposição de um modelo conceitual para reorganização e integração desses temas, objetivo que, de forma semelhante, também foi atingido por meio dos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 (Petticrew & Roberts, 2006).

Nas etapas seguintes, formou-se um comitê composto por quatro pesquisadores de áreas associadas a esses temas e elaborou-se um protocolo considerando as etapas propostas por Petticrew e Roberts (2006), mencionadas anteriormente. De posse desse protocolo, foram definidas as expressões-chave que permitiram efetuar o levantamento dos artigos publicados junto às bases de dados. Expressões que foram validadas por esse comitê e destacadas na Figura 36.

Temas e Expressões-chave		
Intraempreendedorismo	Carreira Proteana	Capacidades Dinâmicas
‘intrapreneur’ ou ‘intrapreneurship’	‘protean career’	‘dynamic capabilities’ e ‘managerial’

**Figura 36: Temas e expressões-chave.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somada à estratégia de utilizar essas expressões-chave, realizou-se o cruzamento dessas expressões específicas a cada um dos temas que culminou nas seguintes expressões conjugadas: ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘protean career’; ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’; ‘protean career’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’; ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘protean career’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’.

Com o objetivo de identificar estudos mais relevantes (Ferreira, 2015) sobre cada um desses temas, procedeu-se à etapa seguinte composta pela seleção dos artigos para esta RSL (Petticrew & Roberts, 2006). Para tanto, foram realizados levantamentos nas bases de dados Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, utilizando-se filtros e procedimentos específicos de cada uma dessas bases.

Na Web of Science as expressões-chave e as expressões conjugadas foram verificadas junto aos tópicos dos artigos e foram adotados os seguintes filtros: ‘management’, ‘business’, ‘economics’ e ‘business finance’ para as categorias da Web of Science; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘business economic’ para área de pesquisa. De maneira semelhante, na base de dados da Scopus essas mesmas expressões-chave foram investigadas junto aos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos e adotados como filtros: ‘business, management and accounting’ e ‘economics, econometrics and finance’ para área de conhecimento; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘english’ e ‘portuguese’ para idioma. Para a realização dos levantamentos na base de dados do Google Acadêmico foi utilizada a ferramenta de busca Harzing’s Publish or Perish, onde as expressões-chave e conjugada foram inseridas e os respectivos resultados foram ranqueados partindo dos artigos mais relevantes.

De maneira a contemplar as especificidades do contexto brasileiro, as expressões-chave e conjugadas também foram verificadas nas bases de dados das revistas RAC, RAUSP, RAE e O&S e de teses de doutorado publicadas nas instituições de ensino superior Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) sobre cada um dos temas e cruzamentos.

De posse dos artigos selecionados, como etapa posterior desta RSL, procedeu-se à avaliação dos estudos identificados (Petticrew & Roberts, 2006), adotando como critérios: a) a exclusão dos estudos não associados aos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas; b) a consideração dos cinco estudos mais citados ao longo do tempo, levando-se em conta a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; c) a consideração dos cinco estudos mais citados nos últimos cinco anos, no período entre 2011 e

2016, levando-se em conta também a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; d) a relevância dos periódicos nos quais os estudos foram publicados, levando-se em conta se publicados em periódicos internacionais e nacionais de impacto, classificados como A1, A2 e B1; e) a relevância das abordagens adotadas pelos estudos, sejam elas teórica, qualitativa ou quantitativa.

Em relação ao tema intraempreendedorismo, os levantamentos preliminares identificaram 93 artigos na Web of Science, publicados até dezembro de 2016, e 190 na Scopus. A análise dos dados dos últimos dez anos apresentados na Tabela 3 permite identificar um número maior de artigos publicados entre 2011 e 2016, com uma taxa média de crescimento entre 7,0 e 14,7% para esse período, possibilitando assim inferir que se trata de um tema que vem sendo objeto de investigação da comunidade científica internacional nos últimos anos.

Tabela 3  
Número de Artigos Publicados por Ano e Taxas de Crescimento para o Tema Intraempreendedorismo

Ano	Web of Science		Scopus	
	Nº de Artigos	Taxa Média de Crescimento	Nº de Artigos	Taxa Média de Crescimento
2016	16	20,8%	18	12,3%
2015	13		23	
2014	4		16	
2013	12		17	
2012	7		18	
2011	7		12	
2010	5		12	
2009	4		3	
2008	3		5	
2007	2		5	
2006	2	5		
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>		<b>134</b>	

Posteriormente à realização desses levantamentos preliminares, foi realizada uma análise em profundidade no título, resumo e palavras-chave de cada um desses artigos para verificar o grau de contribuição para a elucidação do tema intraempreendedorismo. Consequentemente, essa análise permitiu a identificação dos artigos salientados na Tabela 4, constituindo as referências que foram utilizadas para a revisão de literatura da subseção 2.1 deste estudo.



Tabela 4

**Artigos sobre Intraempreendedorismo considerados para a Revisão de Literatura**

Referências	Citações			Periódicos	Abordagens
	a	b	C		
<b>Artigos Mais Citados</b>					
Zahra (1991)	277			Journal of Business Venturing	Quantitativa
Antoncic e Hisrich (2001)	193	248	993	Journal of Business Venturing	Quantitativa
Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005)	116			Entrepreneurship Theory and Practice	Teórica
Lengnick-Hall (1992)	72			Journal of Management	Teórica
Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy e Kilic (2010)	69	89		Management Decision	Quantitativa
Gibb (1987)		104		Journal of European Industrial Training	Teórica
Matlay (2005)		56		Education + Training	Teórica
Benitez-Amado, Llorens-Montes, Perez-Arostegui (2010)		50		Industrial Management & Data	Quantitativa
Antoncic e Hisrich (2003)			618	Journal of Small Business and Enterprise development	Teórica
Carrier (1994)			214	International Small Business Journal	Teórica
Carrier (1996)			266	Entrepreneurship Theory and Practice	Qualitativa
Rule e Irwin (1988)			136	Journal of Business Strategy	Teórica
<b>Artigos Mais Recentes e Mais Citados</b>					
Parker (2011)	45	53	190	Journal of Business Venturing	Quantitativa
Halme, Lindeman e Linna (2012)	45	54		Journal of Management Studies	Qualitativa
Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011)	21			Management Decision	Quantitativa
Williamson, Lounsbury e Han (2013)	15	15		Journal of Engineering and Technology Management	Quantitativa
Kuratko e Audretsch (2013)	19			International Entrepreneurship and Management Journal	Teórica
Antoncic e Antonci (2011)		37	103	Industrial Management and Data Systems	Quantitativa
Knörr, Alvarez e Urbano (2013)		12		International Entrepreneurship and Management Journal	Quantitativa
Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014)			88	International Entrepreneurship and Management Journal	Quantitativa
Gündoğdu (2012)			46	Procedia-Social and Behavioral Sciences	Teórica
Maier e Zenovia (2011)			38	Review of International Comparative Management	Teórica
Douglas e Fitzsimmons (2013)		17		Small Business Economics	Quantitativa

Nota. a – Web of Science. b – Scopus. C – Google Acadêmico

Em relação ao tema carreira proteana, os levantamentos preliminares apontaram a publicação de 48 artigos na base de dados Web of Science, publicados até dezembro de 2016, e 93 artigos na Scopus. A Tabela 5 ressalta um número maior de artigos publicados entre 2011 e 2016, período que apresentou uma taxa média de crescimento entre 12,2 e 23,2%, demonstrando assim que esse tema tem sido abordado com certa frequência por pesquisadores fora do Brasil e tem sido objeto de estudos e publicações internacionais.

Tabela 5  
**Número de Artigos Publicados por Ano e Taxas de Crescimento para o Tema Carreira Proteana**

Ano	Nº de Artigos	Web of Science		Scopus	
		Taxa Média de Crescimento	Nº de Artigos	Taxa Média de Crescimento	Nº de Artigos
2016	7	23,2%	8,8%	12,2%	8,7%
2015	8				
2014	6				
2013	4				
2012	5				
2011	2				
2010	3				
2009	8				
2008	0				
2007	3				
2006	0				
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>				<b>80</b>

Buscando padronizar os procedimentos realizados após a realização dos levantamentos preliminares, foi conduzida a análise em profundidade no título, resumo e palavras-chave de cada artigo para verificar a pertinência, ou não, no que se refere à compreensão do tema carreira proteana. Adicionalmente, essa análise proporcionou a identificação dos artigos destacados na Tabela 6, compondo assim o quadro de referências utilizado na subseção 2.2 da revisão de literatura deste estudo.

Tabela 6  
**Artigos sobre Carreira Proteana considerados para a Revisão de Literatura**

Referências	Citações			Periódicos	Abordagens
	A	b	C		
<b>Artigos Mais Citados</b>					
Sullivan e Baruch (2009)	127			Journal of Management	Teórica
Hall e Moss (1998)	115		701	Organizational Dynamics	Teórica
Forrier, Sels e Stynen (2009)	49			Journal of Occupational and Organizational Psychology	Teórica
Briscoe e Finkelstein (2009)	46		114	Career Development International	Quantitativa
Hess e Jepsen (2009)	35			Career Development International	Quantitativa
Hall (1996)		357	1114	The Academy of Management Executive	Teórica
Hall (2004)		281	775	Journal of vocational behavior	Teórica
Briscoe, Hall e DeMuth (2006)		222		Journal of Vocational Behavior	Quantitativa
Briscoe e Hall (2006)		119		Journal of Vocational Behavior	Teórica
Fuller Jr e Marler (2009)		119		Journal of Vocational Behavior	Quantitativa
De Vos e Soens (2008)			247	Journal of Vocational Behavior	Quantitativa
<b>Artigos Mais Recentes e Mais Citados</b>					
Altman e Baruch (2012)	33	45		Personnel Review	Qualitativa
Grimland, Vigoda-Gadot e Baruch (2012)	19	22		The International Journal of Human Resource Management	Quantitativa
Clarke (2013)	21	23		The International Journal of Human Resource Management	Qualitativa
Andresen, Biemann e Pattie (2015)	17			The International Journal of Human Resource Management	Quantitativa

Referências	Citações			Periódicos	Abordagens
	A	b	C		
<b>Artigos Mais Recentes e Mais Citados</b>					
Gubler, Arnold e Coombs (2014)	15	30	65	Journal of Organizational Behavior	Teórica
Briscoe, Henagan, Burton e Murphy (2012)		44		Journal of Vocational Behavior	Quantitativa
Bridgstock (2011)		37		Education + Training	Quantitativa
Volmer e Spurk (2011)			58	Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung	Quantitativa
Çakmak-Otluoğlu (2012)			41	Journal of Vocational Behavior	Quantitativa
Cao, Hirschi e Deller (2013)			44	Career Development International	Quantitativa
Enache, Sallan, Simo e Fernandez (2011)			36	Journal of Management & Organization	Quantitativa
Baruch (2014)			35	The International Journal of Human Resource Management	Quantitativa

**Nota.** a – Web of Science. b – Scopus. C – Google Acadêmico

No que diz respeito ao tema capacidades dinâmicas, os levantamentos preliminares constatarem que 307 artigos publicados na base de dados Web of Science, publicados até dezembro de 2016, e 135 artigos na Scopus. A partir dos dados explicitados na Tabela 7, é possível perceber que a maioria dos artigos foi publicada no período de 2011 e 2016, com uma taxa média de crescimento de, aproximadamente, 13,5%. Além disso, os números brutos de artigos publicados neste período demonstram interesse da comunidade científica internacional por esse tema.

Tabela 7  
Número de Artigos Publicados por Ano e Taxas de Crescimento para o Tema Capacidades Dinâmicas

Ano	Web of Science		Nº de Artigos	Scopus	
	Nº de Artigos	Taxa Média de Crescimento		Taxa Média de Crescimento	
2016	47	13,5%	21	13,2%	
2015	35		20		
2014	17		16		
2013	31		11		
2012	26	13,2%	7	31,9%	
2011	22		10		
2010	20		9		
2009	18		14		
2008	11		4		
2007	10		5		
2006	12		1		
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>		<b>118</b>		

De forma semelhante ao que foi realizado em relação aos temas anteriores, empreendeu-se a análise em profundidade no título, resumo e palavras-chave de cada artigo para identificar aqueles que poderiam, ou não, favorecer o maior entendimento sobre o tema capacidades dinâmicas. Além disso, essa análise possibilitou a identificação dos artigos

apresentados na Tabela 8 que, por sua vez, representaram as referências adotadas e discutidas na subseção 2.3 da revisão de literatura desta proposta de pesquisa.

Tabela 8  
Artigos sobre Capacidades Dinâmicas considerados para a Revisão de Literatura

Referências	Citações			Periódicos	Abordagens
	a	B	C		
<b>Artigos Mais Citados</b>					
Teece, Pisano e Shuen (1997)	5741	5187	26001	Strategic Management Journal	Teórica
Zollo e Winter (2002)	1462	1140	5432	Organization Science	Teórica
Teece (2007).	1243	1143	4966	Strategic Management Journal	Teórica
Aragon-Correa e Sharma (2003)	459			Academy of Management Review	Teórica
Wang e Ahmed (2007)		210		International Journal of Management Reviews	Teórica
Adner e Helfat (2003)		201		Strategic Management Journal	Quantitativa
Eisenhardt e Martin (2000)			11517	Strategic Management Journal	Teórica
Teece e Pisano (1994)			4196	Industrial and Corporate Change	Teórica
<b>Artigos Mais Recentes e Mais Citados</b>					
Pavlou e El Sawy (2011)	100	143	422	Decision Sciences	Quantitativa
Gavetti (2012)	80			Organization Sciences	Teórica
Priem, Li e Carr (2012)	57			Journal of Management	Teórica
Bock, Opsahl, George e Gann (2012)	51	64		Journal of Management Studies	Quantitativa
Gebauer, Worch e Truffer (2012)	45			European Management Journal	Teórica
Kor e Mesko (2013)		60		Strategic Management Journal	Teórica
Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013)		59		Long Range Planning	Quantitativa
Eggers (2012)		35		Strategic Management Journal	Quantitativa
Hodgkinson e Healey (2011)			301	Strategic Management Journal	Teórica
Teece (2012)			355	Journal of Management Studies	Teórica
Beske (2012)			140	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	Teórica
Helfat e Peteraf (2015)	65	65	217	Strategic Management Journal	Teórica

**Nota.** a – Web of Science. b – Scopus. C – Google Acadêmico

No que diz respeito aos levantamentos realizados por meio das expressões conjugadas nas bases de dados da Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, os dados apresentados na Tabela 9 demonstram a não identificação de estudos internacionais envolvendo a associação dos três temas desta RSL.

Tabela 9  
**Número de Artigos Publicados e Cruzamentos dos Temas**

<b>Cruzamentos dos Temas</b>	<b>Web of Science Nº de Artigos</b>	<b>Scopus Nº de Artigos</b>	<b>Google Acadêmico Nº de Artigos</b>
<b>Intraempreendedorismo x Carreira Proteana</b>	0	0	2
<b>Intraempreendedorismo x Capacidades Dinâmicas</b>	0	1	10
<b>Carreira Proteana x Capacidades Dinâmicas</b>	0	0	0
<b>Intraempreendedorismo x Carreira Proteana x Capacidades Dinâmicas</b>	0	0	0

Considerando isoladamente os números de artigos publicados internacionalmente sobre cada um dos temas, assim como as respectivas taxas médias de crescimento dos números de publicações apresentados nas Tabelas 3, 5 e 7, e comparando os números reduzidos, e até mesmo a inexistência, de publicações envolvendo os cruzamentos desses temas, evidenciados por meio da Tabela 9, é possível afirmar que esta tese pode contribuir com o preenchimento de lacunas teóricas existentes envolvendo esses três temas, o que, por sua vez, garante a esta tese certo grau de ineditismo em sua proposta. Ademais, tais dados justificam a realização de um estudo de natureza qualitativa, em profundidade e de abordagem metodológica exploratória, uma vez que o fenômeno investigado nesta tese não foi abordado por outros estudos.

Em relação aos estudos que contemplam as especificidades do contexto brasileiro, foram identificados os artigos e teses apresentados na Figura 37, artigos que foram publicados junto às revistas RAC, RAUSP, RAE e O&S e teses de doutorado que foram publicadas nas instituições de ensino superior Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

<b>Tema</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Artigos Nacionais</b>	<b>Teses Nacionais</b>
Intraempreendedorismo	Intraempreendedor (Intrapreneur) ou Intraempreendedorismo (Intrapreneurship)	Não foram Identificados	Hashimoto (2009) – FGV SP
Carreira Proteana	Carreira Proteana	Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004)	Maduro (2014) - UFMG

<b>Tema</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Artigos Nacionais</b>	<b>Teses Nacionais</b>
Capacidades Dinâmicas	Capacidades Dinâmicas (“Dynamic Capabilities”) ou Gerencial (Managerial)	Balestro, Antunes, Lopes e de Pellegrin (2004); Nobre, Tobias e Walker (2011); Almeida e Machado (2013); Costa e Porto (2014); Meirelles e Camargo (2014); Rezende, Salera e Castro (2015)	Dobelin (2015) - USP Silva (2011) – FGV SP

**Figura 37: Artigos e teses nacionais.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dando prosseguimento, foi realizada a extração de dados dos estudos que atenderam aos critérios para a inclusão desta RSL (Petticrew & Roberts, 2006) e que foram apresentados nas Tabelas 4, 6 e 8 e na Figura 37. Nesta etapa foram conduzidas discussões teóricas em profundidade sobre os estudos identificados em bases de dados internacionais, sendo 23 estudos associados ao tema intraempreendedorismo, 23 estudos associados ao tema carreira proteana e 20 estudos associados ao tema capacidades dinâmicas. Além disso, essas discussões abrangeram os 11 estudos identificados nas bases de dados nacionais. Trata-se de discussões que são apresentadas nos itens 2.1 e seus subitens, 2.1.1, 2.1.2 e 2.1.3, 2.2 e seus subitens 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 e 2.3 e seus subitens 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3.

Partindo dessa discussão teórica, e como etapa seguinte, foi possível avaliar criticamente os resultados da RSL (Petticrew & Roberts, 2006) e reorganizar os temas a partir da identificação, compreensão, detalhamento e agrupamento das perspectivas de análise e dos elementos teóricos presentes em cada estudo identificado, assim como, do papel e da importância de cada um desses elementos na compreensão de fenômenos associados a tais temas. Como decorrência dessa avaliação crítica, nos itens 2.1.4, 2.2.4 e 2.3.4 desta tese encontram-se propostas de reorganização envolvendo perspectivas de análise, elementos teóricos, papel e importância desses elementos e autores de sustentação para cada um desses temas.

De posse dessas propostas de reorganização, foram elaboradas proposições de pesquisa e um modelo conceitual de modo a diferenciar e integrar os resultados da RSL (Petticrew & Roberts, 2006). Proposições e modelos que são apresentados no item 2.4 desta tese e foram analisados e enriquecidos a partir dos dados empíricos obtidos no campo de pesquisa.

Como etapa seguinte, a avaliação de vieses e limitações desta RSL (Petticrew & Roberts, 2006) permitiu destacar que o viés de um mesmo artigo estar contido nas bases de dados consideradas para essa revisão foi anulado pela conferência dos artigos mapeados. De

outro modo, entende-se como limitação desta RSL o número de artigos considerados, quais sejam somente os cinco mais citados ao longo do tempo e os cinco mais recentes e mais citados. Por fim, a etapa da redação do relatório sobre a RSL constitui o detalhamento deste Apêndice, assim como, os itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4, e a etapa da divulgação (Petticrew & Roberts, 2006) se dá por meio desta tese.

Considerando todas as etapas envolvidas, encerra-se esta RSL apresentando a Figura 38 que sintetiza a descrição de cada uma dessas etapas.

<b>Revisão Sistemática da Literatura</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
1.	Definição da questão de pesquisa e do objetivo que norteia a RSL.
2.	Definição do comitê.
3.	Elaboração do protocolo.
4.	Identificação e validação das expressões de busca.
5.	Seleção dos artigos para revisão.

1.	<p><b>Questão de pesquisa:</b> quais são os elementos teóricos que podem fundamentar a compreensão, a reorganização e a integração dos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas?</p> <p><b>Objetivo geral</b> desta RSL: proposição de um modelo conceitual para reorganização e integração desses temas.</p>
2.	Comitê composto por quatro pesquisadores de áreas associadas aos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas.
3.	Protocolo elaborado com base nas etapas propostas por Petticrew e Roberts (2006).
4.	<p><b>Expressões-chave validadas pelo comitê:</b> ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ (tema: intraempreendedorismo); ‘protean career’ (tema: carreira proteana); ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’ (tema: capacidades dinâmicas).</p> <p><b>Expressões conjugadas:</b> ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘protean career’; ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’; ‘protean career’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’; ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ and ‘protean career’ and ‘dynamic capabilities’ and ‘managerial’.</p>
5.	<p>Na base de dados <b>Web of Science</b> as expressões foram verificadas junto aos tópicos dos artigos e foram adotados os seguintes filtros: ‘management’, ‘business’, ‘economics’ e ‘business finance’ para as categorias da Web of Science; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘business economic’ para área de pesquisa.</p> <p>Na <b>Scopus</b> as expressões foram verificadas junto aos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos e adotados como filtros: ‘business, management and accounting’ e ‘economics, econometrics and finance’ para área de conhecimento; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘english’ e ‘portuguese’ para idioma.</p> <p>Na base de dados do <b>Google Acadêmico</b> foi utilizada a ferramenta de busca Harzing’s Publish or Perish, onde as expressões foram inseridas e os respectivos resultados foram ranqueados partindo dos artigos mais relevantes.</p> <p>As expressões foram verificadas nas bases de dados das <b>revistas RAC, RAUSP, RAE e O&amp;S</b> e de <b>teses de doutorado</b> publicadas nas instituições de ensino superior Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) sobre cada um dos temas e cruzamentos.</p>

<b>Revisão Sistemática da Literatura</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
<b>6.</b> Avaliação dos estudos considerando os critérios definidos para inclusão e exclusão.	Avaliações de acordo com os seguintes critérios: a) exclusão dos estudos não associados aos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas; b) consideração dos cinco estudos mais citados ao longo do tempo, levando-se em conta a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; c) consideração dos cinco estudos mais citados nos últimos cinco anos, no período entre 2011 e 2016, levando-se em conta também a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; d) relevância dos periódicos nos quais os estudos foram publicados, levando-se em conta se publicados em periódicos internacionais e nacionais de impacto, classificados como A1, A2 e B1; e) relevância das abordagens adotadas pelos estudos, sejam elas teórica, qualitativa ou quantitativa.
<b>7.</b> Extração de dados dos estudos considerados.	Discussões teóricas em profundidade sobre os estudos identificados em bases de dados internacionais e nacionais.
<b>8.</b> Avaliação crítica dos resultados da RSL.	Avaliações críticas levando-se em conta a identificação, compreensão, detalhamento e agrupamento das perspectivas de análise e dos elementos teóricos presentes em cada estudo identificado, assim como, do papel e da importância de cada um desses elementos na compreensão de fenômenos associados aos temas intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas.
<b>9.</b> Diferenciação e síntese dos resultados.	Elaboração de propostas de reorganização envolvendo perspectivas de análise, elementos teóricos, papel e importância desses elementos e autores de sustentação para cada um dos temas: intraempreendedorismo, carreira proteana e capacidades dinâmicas. Propostas que foram apresentadas nos itens 2.1.4, 2.2.4 e 2.3.4 desta tese.
<b>10.</b> Avaliação de vieses e limitações da RSL.	O viés de um mesmo artigo estar contido nas bases de dados consideradas para essa revisão foi anulado pela conferência dos artigos mapeados. Entende-se como limitação desta RSL o número de artigos considerados: cinco mais citados ao longo do tempo e os cinco mais recentes e mais citados.
<b>11.</b> Redação do relatório da RSL.	A redação do relatório sobre a RSL constitui o detalhamento deste Apêndice, assim como, dos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 desta tese.
<b>12.</b> Divulgação.	Divulgação se dá por meio desta tese.

**Figura 38: Síntese das etapas da revisão sistemática da literatura com base Petticrew e Roberts (2006).**

Fonte: Elaborado pelo autor.



## APÊNDICE B

### Carta Convite da Pesquisa

**Referente:** Pesquisa sobre a atuação do Gestor de Projetos em empresas inovadoras e sua Carreira

Prezado(a) Sr.(a),

Com a intenção de formalizarmos o convite para que V. Sa. participe do estudo que estou desenvolvendo por meio da minha tese de Doutorado em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, e sob a orientação da Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa, seguem informações a respeito da pesquisa que estou conduzindo.

O objetivo geral dessa tese é compreender “como a atuação intraempreendedora de gestores de projetos, sustentada por uma carreira proteana, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas inovadoras de médio porte”.

Essa atuação do gestor de projetos, à medida que possibilita inovações em produtos/serviços ou processos e, conseqüentemente, a geração de novos negócios ou empreendimentos, contribui para que as empresas possam atender às necessidades e interesses do mercado em que estão inseridas, atuação essa que pode promover a adaptabilidade e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas dessas empresas.

Ressaltamos que os dados obtidos por meio de sua entrevista serão utilizados para fins acadêmicos e, caso considere necessário, garantiremos o seu anonimato.

Agradecemos a sua atenção e participação, colocando-nos à disposição para dirimir eventuais dúvidas.

Atenciosamente,

Prof. Marcelo Aparecido Alvarenga (Doutorando)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8534084441358867>

E-mail [prof.marcelo.alvarenga@gmail.com](mailto:prof.marcelo.alvarenga@gmail.com)

Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa (Orientadora)

Profª do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA – Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5631049543029993>

E-mail [priscilarc@uni9.pro.br](mailto:priscilarc@uni9.pro.br)

## APÊNDICE C

### Roteiro para Entrevista de História Oral de Vida Temática

- Nome:
- Idade:
- Empresa:
- Localização:
- Setor:
- Número de Funcionários:
- Cargo Ocupado:
- Tempo na gestão de projetos:

1 - Eventos que ocorreram na infância e na adolescência podem guardar associações com escolhas de carreira preliminares. Diante disso, quais foram suas escolhas de carreira nesses períodos? Quais os eventos que influenciaram essas escolhas?

2 - Considerando as carreiras de familiares e amigos próximos, você consegue lembrar possíveis influências em suas escolhas de carreira na infância e na adolescência?

3 - Descreva a sua trajetória acadêmica e as possíveis influências em suas escolhas de carreira durante essa trajetória.

4 - Como se deu a sua inserção no mercado de trabalho? Descreva a sua trajetória de carreira (empresas e atividades desenvolvidas).

5 - Como foi o processo de decisão pela carreira de gestor de projetos (etapas, dilemas, eventos, pessoas, contextos, resultados)?

6 - Quais foram os eventos marcantes na sua trajetória de carreira?

7 - Quais foram as pessoas marcantes na sua trajetória de carreira?

8 - Quais são suas expectativas em relação à carreira?

## APÊNDICE D

### Roteiro para Entrevista em Profundidade

1 - Como você descreveria a capacidade de percepção (capacidade de acompanhar o mercado e de identificar informações relevantes) da organização em que atua neste momento em relação ao mercado? Existe algum processo ou rotina estruturados para a identificação de informações importantes provenientes do mercado? Você poderia descrevê-lo(a)?

2 - Como você descreveria a capacidade de apreensão (capacidade de se apropriar/incorporar essas informações) da organização em que atua neste momento? Existe algum processo ou rotina estruturados para a incorporação de informações provenientes do mercado? Você poderia descrevê-lo(a)?

3 - Como você descreveria a capacidade de reconfiguração (capacidade de reorganizar) dos recursos tangíveis (ex.: materiais) e intangíveis (ex.: competências) da organização em que atua neste momento para assim atender ao mercado? Existe algum processo ou rotina estruturados para a identificação de informações do mercado? Você poderia descrevê-lo?

4 - Como você descreveria a sua rotina de trabalho como gestor de projetos?

5 - Qual foi o projeto mais inovador gerenciado por você? Descreva-o.

6 - Como são identificadas as informações (mercado e demais áreas da organização) que justificam o início de um projeto? (contribuição do gestor para capacidade organizacional: Percepção).

7 - Como são processadas essas informações, considerando como resultado desse processamento o desenvolvimento de um novo projeto? (contribuição do gestor para capacidade organizacional: Apreensão).

8 - Como é feita a alocação de recursos para um novo projeto? (contribuição do gestor para capacidade organizacional: Reconfiguração).

9 - Como você avalia os resultados de um projeto, considerando suas expectativas iniciais e os resultados obtidos de fato?

10 - Como deve agir (comportamentos) um gestor de projetos para desenvolver projetos inovadores?

11 - Quais os principais desafios para a atuação de um gestor de projetos?

12 - Como você descreveria o perfil ideal de um gestor de projetos?

13 - Quais as recomendações que você daria para um profissional que almeja atuar como gestor de projetos?