

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ALEX DE SOUZA SANTANA

O PAPEL DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NO ESTÍMULO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

São Paulo

2020

Alex de Souza Santana

**O PAPEL DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NO ESTÍMULO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR**

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL FACTORS IN STIMULATING THE
INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR**

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

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo

2020

Santana, Alex de Souza.

O papel dos fatores organizacionais no estímulo do comportamento intraempreendedor. / Alex de Souza Santana. 2020.

83 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof. Dr. Cristina Dai Prá Martens.

1. Empreendedorismo. 2. Organizações. 3. Comportamento intraempreendedor. 4. Teoria do comportamento planejado. 5. Fatores organizacionais.

I. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título.

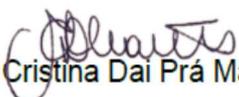
CDU 658

ALEX DE SOUZA SANTANA

“O PAPEL DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NO ESTÍMULO DO COMPORTAMENTO
INTRAEMPREENDEDOR”

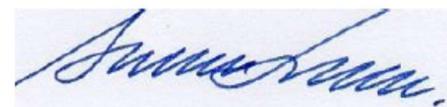
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Administração, pela Banca Examinadora,
formada por:

São Paulo, 1 de dezembro de 2020.


Presidente: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Orientadora UNINOVE


Membro: Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE)


Membro: Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes (UNINOVE)


Membro Externo: Prof. Dr. Dirceu da Silva (Universidade Estadual de Campinas)


Membro: Prof. Dr. Marcos Hashimoto (University of Indianapolis)

São Paulo, 01 de dezembro de 2020.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria de Lourdes

Guedes de Souza.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens, que me orientou durante todo o processo de doutoramento, sempre me dando as diretrizes necessárias para seguir com clareza e firmeza. Seria fácil desistir da jornada, se não encontrasse em minha orientadora uma fonte constante de conhecimento, inspiração, motivação e dedicação.

Ao Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas, que me coorientou durante parte da jornada, por sua confiança, seu apoio, seus valiosos ensinamentos acadêmicos e de vida.

À Universidade Nove de Julho - UNINOVE, por proporcionar esta oportunidade de realizar um curso de alto nível, me permitindo ter acesso a toda uma infraestrutura de ponta, desde laboratórios, bibliotecas, salas modernas e seus sistemas de comunicação. Em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Administração, onde pude contar com o apoio de professores renomados, além da oportunidade de ter contato com outras práticas administrativas e culturas de gestão, por meio de um módulo de extensão internacional.

À CAPES, ao CNPq e ao FAP/UNINOVE–Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho.

RESUMO

O intraempreendedorismo oferece potenciais benefícios para as organizações, como por exemplo, maiores índices de inovatividade, aumento na taxa de crescimento e manutenção de vantagem competitiva. Portanto, entender os fatores que estimulam os indivíduos a adotarem uma postura mais intraempreendedora é algo de grande valia. Porém, apesar dos significativos avanços no tema, ainda não há, em literatura, um consenso sobre os antecedentes do comportamento intraempreendedor. Sabe-se que alguns fatores organizacionais podem influenciar o comportamento intraempreendedor, mas os estudos realizados até então tratam esses fatores como preditores diretos do respectivo comportamento. Com base na teoria do comportamento planejado, originada no campo da psicologia e comportamento humano, esta pesquisa propõe e valida empiricamente que, a intenção intraempreendedora do indivíduo é preditora do comportamento intraempreendedor. Esta relação é mediada pelos fatores disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional, além de ser moderada pela autonomia do indivíduo. Os dados foram coletados por meio de *online-survey* (n=168) e foram analisados com a aplicação da técnica PLS-SEM. Esta pesquisa contribui com o campo teórico ao apresentar uma nova abordagem e um passo inicial na resolução da falta de consenso sobre os antecedentes do intraempreendedorismo e dos mecanismos que estimulam o comportamento intraempreendedor, além de encontrar um novo posicionamento para o papel dos fatores organizacionais no entendimento do fenômeno.

Palavras-chave: empreendedorismo, organizações, comportamento intraempreendedor, teoria do comportamento planejado, fatores organizacionais.

ABSTRACT

Intrapreneurship offers potential benefits for organizations, for example, higher rates of innovativeness, increased growth rate and maintenance of competitive advantage. Therefore, understanding the factors that encourage individuals to adopt a more intrapreneurial stance is of great value. However, despite the significant advances in the theme, there is still no consensus in the literature on the antecedents of intrapreneurial behavior. It is known that some organizational factors can influence intrapreneurial behavior, but the studies carried out until then treat these factors as direct predictors of intrapreneurial behavior. Based on the theory of planned behavior, originated in the field of psychology and human behavior, this research proposes and empirically validates that the predictor of the entrepreneurial behavior is the individual's entrepreneurial intention. This relationship is mediated by the factors of availability of time, managerial support, rewards and organizational structure, in addition to being moderated by the individual's autonomy. The data were collected through an online survey (n = 168) and were analyzed using the PLS-SEM technique. This research contributes to the theoretical field by presenting a new approach and an initial step in resolving the lack of consensus on the antecedents of intrapreneurship and the mechanisms that encourage intrapreneurial behavior, in addition to finding a new positioning for the role of organizational factors in understanding of the phenomenon.

Key words: entrepreneurship, organizations, entrepreneurial behavior, theory of planned behavior, organizational factors.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.1.1. Questão de Pesquisa	14
1.2. OBJETIVOS	14
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. INTRAEMPREENDEDORISMO	18
2.2. COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DO INDIVÍDUO	20
2.3. FATORES ORGANIZACIONAIS	22
2.4. ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DE PESQUISA	24
2.4.1. Teoria do Comportamento Planejado - TPB	25
2.4.1.1. Intenção comportamental	26
2.4.1.2. Atitude em direção ao comportamento	28
2.4.1.3. Normas subjetivas	30
2.4.1.4. Controle comportamental percebido	31
2.4.1.5. Crenças e <i>background</i> individual	32
2.4.2. Modelo Conceitual e Hipóteses.....	34
3. MÉTODO.....	39
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PROCEDIMENTOS DE COLETA	39
3.2. ESCALAS E INDICADORES DE MENSURAÇÃO	40
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	44
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1. ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS.....	49
4.2. ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIADA.....	51
4.3. ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS	58
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exemplos de estudos envolvendo relações diretas dos fatores organizacionais	24
Figura 2. Variável dependente.....	34
Figura 3. Intenção de comportamento como preditora do comportamento.....	35
Figura 4. Modelo conceitual final aplicado	38
Figura 5. Resumo das hipóteses de pesquisa.....	38
Figura 6. Escala de mensuração do comportamento intraempreendedor	41
Figura 7. Escala de mensuração dos fatores organizacionais.....	42
Figura 8. Escala de mensuração das dimensões da teoria do comportamento planejado.....	44
Figura 9. Demografia de nível hierárquico dos respondentes	49
Figura 10. Demografia do nível de experiência dos respondentes	50
Figura 11. Demografia do número de funcionários da empresa.....	50
Figura 12. Posicionamento dos respondentes em relação ao comportamento de renovação estratégica	52
Figura 13. Médias e medianas do comportamento de renovação estratégica.....	52
Figura 14. Posicionamento dos respondentes em relação ao comportamento de venturing	53
Figura 15. Médias e medianas do comportamento de venturing.....	54
Figura 16. Posicionamento dos respondentes sobre a intenção de comportamento intraempreendedor	54
Figura 17. Médias e medianas da intenção de comportamento intraempreendedor.....	55
Figura 18. Posicionamento dos respondentes sobre a autonomia	56
Figura 19. Médias e medianas da autonomia	56
Figura 20. Posicionamento dos respondentes sobre os fatores organizacionais.....	57
Figura 21. Médias e medianas dos fatores organizacionais.....	57
Figura 22. Modelo estrutural final ajustado.....	61
Figura 23. Indicadores mantidos no modelo final ajustado.....	62
Figura 24. Resultados dos valores de R ²	63
Figura 25. Resultados dos coeficientes dos caminhos.....	64
Figura 26. Resultados das análises das hipóteses da pesquisa	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Resultado do Teste de Kolmogorov-Smirnov	58
Tabela 2. Resultados da análise de confiabilidade e validade convergente dos constructos...	59
Tabela 3. Resultados da análise do critério de Fornell & Larcker	60
Tabela 4. Resultados da análise do critério de HTMT	60
Tabela 5. Resultados da análise de multicolinearidade entre constructos	61
Tabela 6. Resultados da análise de multicolinearidade entre constructos	63
Tabela 7. Resultados da análise de significância das relações entre constructos	64
Tabela 8. Resultados do Teste de Sobel	65

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais descentralizando seus processos e como uma das consequências, os empregados estão ganhando cada vez mais arbitrariedade e responsabilidade (Foss, Lyngsie, e Zahra 2015). Dentre algumas das expectativas atuais das empresas em relação aos seus colaboradores, são as de que eles sejam profissionais flexíveis, proativos e inovadores, ao tanto que, praticantes e estudiosos passaram a reconhecer a importância das atividades empreendedoras dos indivíduos no ambiente corporativo (Miles et al. 2010; Morris, Webb, e Franklin 2011). Em outros termos, deseja-se que os indivíduos adotem uma postura mais empreendedora, de modo a iniciarem ou responderem às mudanças ambientais, com impacto direto nas decisões estratégicas, tendo em vista não só o alcance e manutenção da vantagem competitiva, mas também, diversos outros benefícios no âmbito organizacional, tais como, maiores índices de inovatividade, aumento na taxa de crescimento e performance (Bierwerth et al. 2015).

O intraempreendedorismo, por vezes também chamado de empreendedorismo corporativo, define-se como o processo por meio do qual os empregados reconhecem e exploram oportunidades ao serem inovadores, proativos e ao assumirem riscos, para que a organização crie novos produtos, processos e serviços, se autoreнове ou empreenda novos negócios, para melhorar a sua competitividade e o seu desempenho (Neessen et al. 2018). Percebe-se, na própria definição, que o intraempreendedorismo é um constructo que afeta os níveis do indivíduo, da equipe e da organização como um todo, sendo então um constructo multinível (Kuratko et al. 2005). O fluxo entre os níveis ocorre da camada mais baixa para o nível superior do processo, onde se entende que o comportamento intraempreendedor do indivíduo gera impactos na performance do time ao qual pertence e, conseqüentemente, em toda organização (Fellnhöfer, Puumalainen, e Sjogren 2017; Kollmann et al. 2017).

O comportamento intraempreendedor em si, pode ser definido como o comportamento de trabalho de um indivíduo refletido em duas dimensões, o seu respectivo comportamento de *venturing* e de renovação estratégica, portanto, diferenciando-se do simples comportamento proativo (Gawke, Gorgievski, e Bakker 2017, 2018). O comportamento de *venturing* consiste das atividades que buscam a criação de novos negócios, bem como, entidades organizacionais, colaboração com ou aquisição de entidades externas, a introdução de novos serviços e produtos para atingir novos mercados (Gawke et al. 2017, 2018). O comportamento de renovação estratégica consiste das atividades de renovação para reagir adequadamente a desenvolvimentos internos e/ou externos, que visam rejuvenescer os atuais produtos, serviços, processos e as ideias-chave sobre as quais uma organização é construída (Gawke et al. 2017, 2018).

Entender as condições que estimulam o comportamento intraempreendedor pode servir como base para o desenvolvimento de práticas gerenciais efetivas (Schmelter et al. 2010). Todavia, ainda não há consenso sobre as dimensões do intraempreendedorismo, em especial, os mecanismos que antecedem e/ou estimulam o comportamento intraempreendedor (Farrukh et al. 2017; Urban e Wood 2017), o que torna o entendimento destes mecanismos, algo de grande valor para literatura e prática.

De fato, até então sabe-se que alguns dos fatores que podem exercer influência no comportamento intraempreendedor dos indivíduos são fatores organizacionais, especificamente: a autonomia, a disponibilidade de tempo, o apoio gerencial, a estrutura organizacional e as recompensas (Neessen et al. 2018). Todavia, a literatura aponta que as pesquisas que exploram a relação entre estes fatores organizacionais e o comportamento intraempreendedor têm sido relativamente limitadas, por explorarem basicamente a relação direta entre essas dimensões (Fayolle, Basso, e Bouchard 2010; Rauch et al. 2009). Deste modo, apesar dos grandes avanços alcançados desde o surgimento do tema, estudiosos sugerem a exploração de modelos relacionais mais complexos, visando melhorias de níveis de predição

(Gawke, Gorgievski, e Bakker 2019; Neessen et al. 2018) e o desenvolvimento de estratégias gerenciais mais efetivas de estímulo do intraempreendedorismo.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Os fatores organizacionais exercem potencial nível de influência no comportamento intraempreendedor. Porém, tomando como referência uma teoria consolidada e originada no campo da psicologia e comportamento humano, especificamente a Teoria do Comportamento Planejado – TPB (Ajzen 1991), observou-se a possibilidade de que esta relação de influência não seja direta, como até então vem sendo empiricamente explorada.

A TPB estabelece que todo e qualquer comportamento humano (neste caso a realização de atividades intraempreendedoras) é antecedido unicamente pela intenção deste mesmo indivíduo em relação ao comportamento alvo (Ajzen 1991). Partindo desta argumentação teórica, pressupõe-se que os fatores organizacionais não exerçam uma influência direta no comportamento intraempreendedor, mas sim outros tipos de interações e/ou efeitos na relação entre a intenção de intraempreender e a realização de atividades intraempreendedoras. Esta mesma presunção instiga o desenvolvimento da questão de pesquisa.

1.1.1. Questão de Pesquisa

- Qual é o papel exercido pelos fatores organizacionais como mecanismo de estímulo do comportamento intraempreendedor?

1.2. OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa que direciona este estudo traçou-se como objetivo geral **explicar o papel exercido pelos fatores organizacionais como mecanismos de estímulo ao comportamento intraempreendedor**. A estratégia para alcançar tal objetivo inicia-se pela

proposição de um modelo conceitual fundamentado na teoria do comportamento planejado como forma de viabilizar as análises quantitativas do fenômeno. As análises quantitativas propiciarão a identificação objetivo papel dos fatores organizacionais como mecanismo de estímulo ao comportamento intraempreendedor. Este mesmo modelo permitirá também apresentar o nível específico de influência de cada um dos fatores organizacionais estudados no processo, deste modo, possibilitando a prática de ações gerenciais mais efetivas.

Complementarmente, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Propor um modelo conceitual fundamentado na teoria do comportamento planejado, como forma de viabilizar o entendimento do papel exercido pelos fatores organizacionais como mecanismos de estímulo do comportamento intraempreendedor;
- b) Identificar o papel dos fatores organizacionais (autonomia, apoio gerencial, disponibilidade de tempo, estrutura organizacional e recompensas) como mecanismo de estímulo do comportamento intraempreendedor;
- c) Apresentar, dentre os fatores organizacionais (autonomia, apoio gerencial, disponibilidade de tempo, estrutura organizacional e recompensas), quais deles exercem maior influência como mecanismo de estímulo do comportamento intraempreendedor.

1.3. JUSTIFICATIVA

As organizações estão desejando cada vez mais a realização de atividades intraempreendedoras por parte de seus funcionários, como uma das formas de maximizar e manter sua competitividade (Antoncic e Hisrich 2003). As organizações que possuem bons níveis de intraempreendedorismo são geralmente mais rentáveis e apresentam melhores retornos, comparadas a organizações similares com menores níveis de intraempreendedorismo (Bierwerth et al. 2015). Por isso o claro entendimento dos mecanismos que estimulam o comportamento intraempreendedor continua sendo um tema de interesse de estudiosos e

praticantes, pois, quanto mais entendermos as condições que estimulam o comportamento intraempreendedor, melhor será possível o desenvolvimento de práticas gerenciais mais efetivas (Schmelter et al. 2010).

Esta pesquisa atende uma atual demanda clamada por pesquisadores do tema (Gawke et al. 2019; Neessen et al. 2018). As pesquisas que exploram a relação entre estes fatores organizacionais e o comportamento intraempreendedor têm sido relativamente limitadas, por explorarem basicamente a relação direta entre diferentes fatores e o intraempreendedorismo (Fayolle et al. 2010; Rauch et al. 2009). As relações entre as dimensões que influenciam o comportamento intraempreendedor ainda não estão totalmente claras, havendo portanto, uma falta de consenso na literatura do tema (Neessen et al., 2018).

Como o fenômeno estudado envolve comportamento humano (comportamento intraempreendedor do indivíduo), torna-se naturalmente oportuno o embasamento em teoria consolidada no campo da psicologia humana, como forma de analisar o fenômeno por meio de outra, e talvez mais adequada perspectiva, haja vista a contínua falta de consenso explicativo das estratégias empíricas até então realizadas.

Os achados deste estudo contribuem para o corpo teórico do tema, dando luz a uma nova abordagem de entendimento dos mecanismos que estimulam o intraempreendedorismo, bem como, propiciando a exploração de modelos teóricos mais complexos. Complementarmente, os resultados apontam para, entre os fatores organizacionais estudados, aqueles que possuem maior poder de efeito na variância do comportamento intraempreendedor, possibilitando aos praticantes a elaboração de estratégias gerenciais mais efetivas de estímulo do intraempreendedorismo em suas organizações.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Na próxima seção são explorados os pilares da pesquisa (intraempreendedorismo e comportamento intraempreendedor), são apresentados os principais fatores organizacionais

indicados em literatura com potencial poder de influência no comportamento alvo, bem como as argumentações teóricas e o modelo conceitual aplicado, juntamente com as hipóteses investigadas. Em seguida, na seção de método, são apresentadas as técnicas e processos aplicados na operacionalização do presente estudo. Os resultados das técnicas e processos aplicados são apresentados na seção de análise do resultado. E por fim, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais, as contribuições do estudo, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão explorados os pilares da pesquisa, iniciando pela conceituação de intraempreendedorismo e comportamento intraempreendedor, que são respectivamente o tema central e o fenômeno de interesse em investigação. Também são apresentados os principais fatores organizacionais indicados em literatura com potencial poder de influência no comportamento alvo. Abre-se um espaço para argumentações teóricas, uma vez que ao confrontar a forma como os fatores organizacionais vem sendo explorados em estudos empíricos e confrontando os valiosos avanços com os fundamentos da teoria do comportamento planejado, aqui também visto em detalhes, observa-se uma oportunidade de exploração de mecanismos mais complexos da relação entre fatores organizacionais e comportamento intraempreendedor. As argumentações apresentadas resultam em uma lista das três hipóteses que são investigadas e a ilustração do modelo conceitual que aplicado.

2.1. INTRAEMPREENDEADORISMO

O intraempreendedorismo é uma área de estudo que teve suas raízes nos estudos de empreendedorismo (Burström e Wilson 2015). O termo intraempreendedor foi cunhado no livro ‘*intrapreneuring*’, datado de 1985, o qual abordava a possibilidade de que um indivíduo, mesmo estando no papel de colaborador/funcionário de uma empresa já estabelecida, poderia nela (na empresa) empreender (Smith, Rees, e Murray 2016). A mais recente definição de intraempreendedorismo diz tratar-se do processo por meio do qual os empregados reconhecem e exploram oportunidades ao serem inovadores, proativos e ao assumirem riscos, para que a organização crie novos produtos, processos e serviços, se autorenove ou empreenda novos negócios, para melhorar a competitividade e o desempenho da organização (Neessen et al. 2018).

Inicialmente os estudos em intraempreendedorismo focavam na formação de novos negócios pelas organizações existentes, mas ao longo da evolução do tema eles foram divididos em três distintas linhas de investigação (Antoncic e Hisrich 2003): intraempreendedor individual (foco no indivíduo); formação de novos empreendimentos; e, foco na organização empreendedora. Neste período de evolução do tema, o próprio termo intraempreendedorismo recebeu outras denominações, das quais a mais comum era empreendedorismo corporativo (Burström e Wilson 2015; Smith et al. 2016).

Os intraempreendedores são indivíduos que, ainda que estejam inseridos dentro de uma organização a qual não são proprietários, possuem um *mindset* empreendedor e atuam de forma transformadora (Douglas e Fitzsimmons 2013). Deste modo, os intraempreendedores são reconhecidamente fundamentais para as empresas que buscam a manutenção de vantagem competitiva, por meio de geração de novas ideias, melhorias processuais e inovações (Razavi e Ab Aziz 2017).

As diferenças entre o intraempreendedor e o empreendedor são observáveis em diferentes pontos de vista, não só de seus objetivos particulares em si, como dos benefícios esperados e resultados gerados (Douglas e Fitzsimmons 2013). A busca financeira, o retorno financeiro, a autonomia na tomada de decisão e o nível de exposição à riscos é menor para o intraempreendedor do que para o empreendedor (Baruah e Ward 2015; Douglas e Fitzsimmons 2013). No que diz respeito à utilização de recursos, por exemplo, os intraempreendedores fazem uso de recursos da organização, enquanto os empreendedores utilizam seus recursos próprios (Baruah e Ward 2015).

A conceituação mais adotada para o intraempreendedorismo a partir dos anos 1990 é a de que o intraempreendedorismo se refere às atividades organizacionais voltadas para a criação de novo negócios e/ou de renovação estratégica, atividades estas resultantes do comportamento intraempreendedor dos recursos humanos que ela possui (Blanka 2018). A criação de novos

negócios (*corporate venturing*) está relacionada à integração total ou parcial de novos negócios no portfólio da organização por meio de investimentos de capital (Narayanan, Yang, e Zahra 2009). A renovação estratégica (*strategic renewal*) envolve o comportamento de busca de oportunidades e/ou vantagens visando a melhoria de competitividade da organização e de resposta adequada às mudanças do mercado (Ireland, Hitt, e Sirmon 2003).

São fundamentais tanto para a criação de novos negócios quanto para a renovação estratégica, as ações dos indivíduos, sejam eles profissionais de nível gerencial ou não (Blanka 2018). A premissa de que os funcionários de toda a organização contribuem para o intraempreendedorismo é apoiada pela literatura existente. Por exemplo, funcionários de nível operacional demonstraram contribuir de forma proativa para uma inovação ao projetarem um novo produto (Marvel et al. 2007) e descobriu-se que funcionários de vários níveis gerenciais facilitam e implementam ideias empreendedoras (Hornsby et al. 2009).

São três distintas abordagens que estudam o intraempreendedorismo (Gawke et al. 2019): a primeira baseada na literatura sobre orientação empreendedora; a segunda baseia-se nos resultados da ação intraempreendedora; e a última, baseada no comportamento propriamente dito (comportamento de criação de novos negócios e/ou renovação estratégica). O presente estudo está alinhado com a abordagem baseada no comportamento do indivíduo. Na próxima seção o conceito de comportamento intraempreendedor é visto em mais detalhes.

2.2. COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEADOR DO INDIVÍDUO

Quando observado do ponto de vista organizacional, o comportamento intraempreendedor está relacionado a mudanças radicais e/ou incrementais em produtos, serviços, mercados, estratégia organizacional ou mesmo algum tipo de combinação destes (Douglas e Fitzsimmons 2013; Park, Kim, e Krishna 2014). Todavia, o ponto de visto do presente estudo está relacionado ao indivíduo e não à organização. Neste sentido, considera-se

como comportamento intraempreendedor do indivíduo como um comportamento específico de determinado agente, que consiste justamente do ‘comportamento de *venturing*’ e/ou de ‘renovação estratégica’ (Gawke et al. 2017).

O comportamento de *venturing* captura as atividades do funcionário com o objetivo de criar, adicionar ou investir recursos em novos negócios (Gawke et al. 2017). Por exemplo, um funcionário pode estabelecer colaborações proativamente para adotar tecnologias desenvolvidas fora da organização para um novo mercado ou para melhor prestar serviços aos usuários (Park et al. 2014). O comportamento de renovação estratégica captura mais atividades de busca de oportunidades e de busca de vantagens, visando renovar radicalmente ou incrementalmente produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacionais atuais (Gawke et al. 2017). Por exemplo, os funcionários podem defender uma mudança estratégica em quando e onde o trabalho é feito para melhorar a produtividade e o desempenho organizacional (Basile e Beauregard 2016).

Nota-se que comportamento intraempreendedor do indivíduo pode ser diferenciado de comportamentos proativos relacionados, como os comportamentos de trabalho inovadores (exemplo, a criação de novos e úteis produtos, serviços e processos) porque o comportamento intraempreendedor do indivíduo nem sempre está relacionado à inovação (Antoncic e Hisrich 2003). Por exemplo, a atividade intraempreendedora pode melhorar a capacidade de uma organização de assumir riscos e aproveitar oportunidades (por exemplo, procurar ambientes sem serviços de fast-food para estabelecer uma nova saída para uma cadeia de fast food). Embora essa atividade seja central para o intraempreendedorismo, ela não é considerada inovadora, pois nenhum novo processo, serviço ou produto é criado (Gawke et al. 2018).

O comportamento intraempreendedor do indivíduo está sujeito a influências do ambiente organizacional. Conforme será visto na próxima seção, alguns fatores organizacionais

como a autonomia do indivíduo, o apoio gerencial, a disponibilidade de tempo, as recompensas e a própria estrutura, podem facilitar ou inibir a realização do comportamento.

2.3. FATORES ORGANIZACIONAIS

O comportamento intraempreendedor pode sofrer influência do contexto organizacional. A organização pode facilitar ou inibir as ações do intraempreendedor. No início da década de 90 foram identificados três antecedentes do comportamento intraempreendedor (Kuratko, Montagno, e Hornsby 1990): o apoio gerencial; a estrutura organizacional; e as recompensas. No final de mesma década outros dois fatores foram identificados (Hornsby, Kuratko, e Montagno 1999): a autonomia; e a disponibilização de recursos (em especial a disponibilidade de tempo). Estes cinco fatores foram incorporados em um instrumento de medição chamado *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument - CEAI* (Hornsby et al. 2013).

O apoio gerencial refere-se à disposição da gerência para facilitar e promover o intraempreendedorismo (Sebora e Theerapatvong 2010). Incluindo também, o ato de encorajar funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (Kelley e Lee 2010). O modo como indivíduos percebem que são apoiados pela sua gerência direta ou pela alta administração é fundamental para a motivação contínua, protegendo-os da burocracia que os impede de serem criativos (Marvel et al. 2007).

A estrutura organizacional, refere-se à flexibilidade da organização, ao fluxo de informações em toda a organização e à centralização da tomada de decisão (Zur e Walega 2015). Canais abertos de comunicação e fornecimento de mecanismos que permitem que as ideias sejam avaliadas, selecionadas e implementadas estão positivamente relacionadas ao intraempreendedorismo (Castrogiovanni, Urbano, e Loras 2011). Verifica-se que o nível dessa formalização está positivamente relacionado à satisfação no trabalho e à autoeficácia

(Globocnik e Salomo 2015). No entanto, regras e procedimentos em excesso podem acabar por inibir o intraempreendedorismo (Kuratko e Montagno 1989).

Dar autonomia aos funcionários em seu trabalho é uma das outras dimensões que influenciam o intraempreendedor. Dar ao indivíduo a liberdade de projetar seu trabalho e descentralizar o processo de tomada de decisão resulta em mais atividades intraempreendedoras (Meynhardt e Diefenbach 2012). A autonomia também aumenta a autoeficácia dos empregados (Globocnik e Salomo 2015).

A recompensa está entre um dos fatores organizacionais relacionados ao intraempreendedorismo. Tal fator deve estar alinhado com os objetivos e devem basear-se em resultados (Sebora, Theerapatvong, e Lee 2010). As recompensas aumentam a disposição de um funcionário em participar de projetos inovadores (Urban e Nikolov 2013). A recompensa também é preditora de satisfação no trabalho (Van Wyk e Adonisi 2008) e aumenta o comprometimento (Brazeal 1993).

O fornecimento de recursos adequados também influencia o intraempreendedorismo. Os recursos podem ser inclusive de tempo (fundamentalmente) e dinheiro. Por exemplo, no que tange à disponibilidade de tempo, a qualidade do tempo é mais importante do que a quantidade real de tempo em si para se tornar um intraempreendedor, especialmente durante a fase de exploração, na qual nem sempre é claro quais atividades o indivíduo deve tomar (Puech e Durand 2017).

Existem finitos e diversos fatores organizacionais que potencialmente influenciam o comportamento intraempreendedor, mas este trabalho manterá como foco os fatores autonomia, estrutura organizacional, disponibilidade de tempo, recompensas e apoio gerencial, não só pelos mesmos já estarem incluídos em um instrumento de medição (CEAI), como também por terem sido listados em recente revisão de literatura como sendo os 5 fatores de maior interesse pelos estudiosos e praticantes do tema (Neessen et al. 2018). Na próxima seção será apresentado como

estes fatores vem sendo estudados na literatura, as oportunidades de estudo e o desenvolvimento das hipóteses desta pesquisa.

2.4. ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DE PESQUISA

Os estudos do ambiente organizacional e seus impactos nos indivíduos são de grande valia para o desenvolvimento de estratégias eficazes que visam estimular o comportamento intraempreendedor (Hornsby, Kuratko, e Zahra 2002). Todavia, a literatura aponta que as pesquisas que exploram a relação entre os fatores organizacionais e o comportamento intraempreendedor têm sido relativamente limitadas por explorarem basicamente a relação direta entre essas dimensões (Fayolle et al. 2010; Rauch et al. 2009). Mesmo em estudos mais recentes ainda é possível observar que os fatores organizacionais são tradicionalmente tratados como antecedentes diretos do comportamento intraempreendedor. Alguns exemplos de estudos que permitem ao autor deste trabalho tal inferência são listados na Figura 1. Deste modo, apesar dos grandes avanços alcançados desde o surgimento do tema, estudiosos sugerem a exploração de modelos relacionais mais complexos, visando melhorias de níveis de predição (Gawke et al. 2019; Neessen et al. 2018).

Fator organizacional	Exemplos de estudo de relação direta
Apoio gerencial	(Hughes e Mustafa 2017; Urban e Wood 2017; Yariv e Galit 2017)
Estrutura organizacional	(Allen, Adomdza, e Meyer 2015; Globocnik e Salomo 2015; Zur e Walega 2015)
Recompensas	(Fellnhofer et al. 2017; Meynhardt e Diefenbach 2012; Urban e Nikolov 2013)
Autonomia	(Globocnik e Salomo 2015; Urban e Wood 2017; Van Wyk e Adonisi 2012)
Disponibilidade de tempo	(Puech e Durand 2017; Rigtering e Weitzel 2013; Urban e Wood 2017)

Figura 1. Exemplos de estudos envolvendo relações diretas dos fatores organizacionais

Os fatores organizacionais exercem potencial nível de influência no comportamento intraempreendedor. Porém, se observada esta relação desde o ponto de vista de uma teoria consolidada e originada no campo da psicologia e comportamento humano, especificamente a Teoria do Comportamento Planejado – TPB (Ajzen 1991), notar-se-á a possibilidade de que

esta relação de influência não seja simplesmente direta, como até então vem sendo explorada. As próximas subseções apresentarão os conceitos fundamentais da TPB, para em continuidade apresentar o modelo conceitual aplicado neste estudo, conjuntamente com as argumentações e construções das hipóteses investigadas.

2.4.1. Teoria do Comportamento Planejado - TPB

A base da teoria do comportamento planejado foi fundamentada na teoria da ação racionalizada. A teoria da ação racionalizada teve sua origem no campo da psicologia e foi fundamental para estudos ligados ao comportamento humano (Sheppard, Hartwick, e Warshaw 1988). São dois os seus principais constructos (Fishbein e Ajzen 1975): a) a atitude em direção ao comportamento, que é o efeito sentido pelo indivíduo sobre como executar o comportamento desejado; e, b) a norma subjetiva, que é a percepção do indivíduo sobre como as pessoas que ele tem como importante ou como referência, julgam-no dever adotar determinado comportamento.

A teoria da ação racionalizada limitava-se explicitamente aos comportamentos sobre os quais as pessoas têm controle volitivo, sob o pressuposto de que essa categoria inclui a maioria dos comportamentos de interesse dos psicólogos sociais (Ajzen 1991). No entanto, logo ficou claro que essa formulação impunha uma limitação muito severa a uma teoria destinada a prever e explicar todos os tipos de comportamentos socialmente significativos (Ajzen 1991). Muitos comportamentos, ainda que em princípio sob controle volitivo, podem representar sérias dificuldades de execução (Ajzen 1991). Para acomodar comportamentos sobre os quais as pessoas podem ter controle volitivo limitado, a teoria da ação racionalizada teve que ser expandida, levando em conta o grau de controle sobre o comportamento (Ajzen 1991). A teoria do comportamento planejado foi projetada para atingir esse objetivo, incorporando o conceito

de “controle comportamental percebido” como um preditor adicional de intenções e comportamento (Ajzen 1991).

Partindo dos conceitos definidos na teoria da ação racionalizada, a teoria do comportamento planejado propõe a inserção da dimensão denominada controle comportamental percebido, assim complementando-a (Ajzen 1991). A dimensão de controle comportamental percebido é definida como a facilidade ou dificuldade percebida de execução do comportamento (Ajzen 1991). Esta teoria provou-se capaz de prever com sucesso a intenção e o comportamento dos indivíduos em diversos contextos (Ajzen 1991).

2.4.1.1. Intenção comportamental

Um dos primeiros passos para aplicação da teoria do comportamento planejado é definir claramente qual o comportamento alvo do estudo, que neste trabalho, trata-se da ação intraempreendedora no nível do indivíduo (funcionário de uma organização). O que a teoria do comportamento planejado sugere é que a única e melhor preditora do comportamento alvo é a intenção do indivíduo em adotar o comportamento (Fishbein e Ajzen 2010). Estudos empíricos ao longo das últimas três décadas levam ao reconhecimento de que o comportamento específico pode ser previsto com considerável precisão ao investigar-se a intenção do comportamento (Sheeran 2002; Webb e Sheeran 2006). As intenções podem ser conceituadas como uma prontidão para se engajar em um comportamento particular e o que caracteriza uma intenção, portanto, é a estimativa ou probabilidade percebida de um determinado comportamento (Ajzen 2012).

A relação entre a atitude e o comportamento foi amplamente questionada, no sentido de diversas demonstrações de que os indivíduos poderiam afirmar uma coisa e acabarem por realizar outra coisa completamente diferente (Himmelstein e Moore 1963; Linn 1965; Wicker 1969). Tais evidências empíricas demonstravam que as atitudes eram fracas em prever o

comportamento (Himmelstein e Moore 1963; Linn 1965; Wicker 1969). Contudo, uma outra linha de investigação passou a argumentar que os eventos afetivamente positivos ou negativos não fortaleciam ou enfraqueciam diretamente as tendências de resposta. Essa argumentação, defendida por Dulany, propunha que seus efeitos eram mediados por processos mentais mais elevados, pela interpretação do participante sobre o significado dos eventos (Dulany 1968).

Mais detalhadamente, o que Dulany defendia era que os indivíduos podem formar duas hipóteses a respeito das consequências de uma ação: a) eles podem chegar a acreditar que a ação é seguida com algum grau de probabilidade por um determinado evento. Ele denominou essa crença de ‘hipótese da distribuição do reforço’; b) os participantes podiam formar a crença de que o evento em questão significava que eles tinham acabado de fazer o que deveriam fazer, o que não deveriam fazer, ou o que eles não deveriam fazer nem evitar fazer. Ele denominou essa crença de ‘hipótese do significado de um reforçador’. Essas duas hipóteses formaram a base para a teoria de controle proposicional (Dulany 1968).

A teoria de controle proposicional diz que as pessoas formam uma intenção consciente para selecionar uma determinada resposta, sendo justamente essa intenção comportamental que determina a resposta realmente emitida (Dulany 1968). A intenção em si é uma função de dois fatores (Dulany 1968): a) a hipótese da distribuição do reforço, ponderada pelo valor subjetivo do reforçado (quanto mais as pessoas acreditam que uma certa resposta levará a um certo resultado e quanto mais positivamente elas valorizam esse resultado, mais forte será sua intenção de produzir a resposta em questão); e, b) a hipótese da distribuição do reforço, ponderada pela hipótese do significado do reforçador. Essa variável composta é denominada hipótese comportamental. A hipótese comportamental é uma função da extensão em que uma resposta é percebida para produzir um certo resultado e a extensão em que se acredita que este resultado indica uma resposta correta, isto é, uma resposta que é esperada da pessoa (Dulany

1968). As intenções de produzir a resposta esperada são fortalecidas na medida em que os participantes são motivados a cumprir com o que eles acham que devem fazer (Dulany 1968).

2.4.1.2. Atitude em direção ao comportamento

Com mais de meio de século de postulação, a afirmativa de que a atitude é um conceito distintivo e indispensável na psicologia social e comportamental (Allport 1968), manteve-se verdadeira. Mas, ao contrário da visão multidimensional que era inicialmente defendida, Fishbein argumentou que a atitude deveria ser dada como uma disposição unidimensional em avaliar um objeto psicológico com certo nível de favorabilidade ou de não favorabilidade (Fishbein 1963). Emergia, então, a teoria da formação e mudança da atitude. A proposição teórica de Fishbein considerava que as crenças do indivíduo forneciam as bases causais para a atitude, as quais puderam ser separadamente avaliadas por meio da técnica de avaliação semântica. Posteriormente, Fishbein renomeou sua teoria como ‘modelo de expectativa de valor’, em conjunto com Ajzen, em 1975.

No modelo de expectativa de valor, a atitude geral de uma pessoa em relação a um objeto psicológico é determinada pelos valores subjetivos ou pelas avaliações dos atributos associados ao objeto e pela força dessas associações (Fishbein e Ajzen 1975). Tais atitudes são adquiridas automaticamente e inevitavelmente à medida que formamos crenças sobre os atributos do objeto e como os valores subjetivos desses atributos se tornam ligados ao objeto (Fishbein e Ajzen 1975). Assim, as avaliações ou atitudes do indivíduo em relação a um objeto são determinadas por suas crenças prontamente acessíveis sobre o objeto, em que uma crença é definida como a probabilidade subjetiva de que o objeto tenha um determinado atributo (Fishbein e Ajzen 1975).

No modelo de expectativa de valor, a atitude geral de uma pessoa em relação a um objeto psicológico é determinada pelos valores subjetivos ou pelas avaliações dos atributos associados

ao objeto e pela força dessas associações (Fishbein e Ajzen 1975). Tais atitudes são adquiridas automaticamente e inevitavelmente à medida que formamos crenças sobre os atributos do objeto e como os valores subjetivos desses atributos se tornam ligados ao objeto (Fishbein e Ajzen 1975). Assim, as avaliações ou atitudes do indivíduo em relação a um objeto são determinadas por suas crenças prontamente acessíveis sobre o objeto, em que uma crença é definida como a probabilidade subjetiva de que o objeto tenha um determinado atributo (Fishbein e Ajzen 1975).

Diversos são os estudos que demonstram como a intenção de realizar determinado comportamento é influenciada pela respectiva atitude, eis alguns breves exemplos: quando um indivíduo possui atitude positiva em direção ao ato de meditar, atitude esta originada nas suas respectivas crenças de que meditar é bom e prazeroso, maior é sua intenção de meditar (Lederer e Middlestadt 2014); se uma mulher crê que leite materno protegerá seu bebê contra infecções ela terá maior intenção de amamentar seu bebê em seus seios, enquanto que, se a mesma crê que amamentar é embaraçoso, doloroso ou restringe suas atividades, sua intenção tenderá a ser de utilizar a mamadeira (Swanson e Power 2004); adolescentes que possuem pais com atitudes positivas em relação à vacinação são mais propensos a serem vacinados contra gripe do que os adolescentes cujos pais possuem atitude mais negativa (Gargano et al. 2015); estudantes que acreditam que fumar narguilé é divertido demonstram grande intenção de fumar (Martinasek, McDermott, e Bryant 2013).

Os indivíduos formam diferentes crenças sobre um objeto, mas, presume-se que eles atentem apenas a um número relativamente pequeno em um dado momento (Fishbein e Ajzen 2010). São essas crenças prontamente acessíveis que são consideradas os determinantes predominantes da atitude de um indivíduo (Fishbein e Ajzen 2010). A ideia de que as atitudes se baseiam em informações acessíveis na memória implica um grau de razoabilidade. Isso não quer dizer que as pessoas formem atitudes de maneira racional, realizando uma revisão

imparcial de todas as informações relevantes e integrando-as de acordo com as regras formais da lógica. Pelo contrário, o modelo do valor da expectativa reconhece que as crenças, embora muitas vezes bastante precisas, podem ser distorcidas por uma variedade de processos cognitivos e motivacionais, e podem ser baseadas em informações inválidas ou seletivas, serem egoístas ou não corresponderem à realidade. No entanto, uma vez que um conjunto de crenças é formado e está acessível na memória, ele fornece a base cognitiva a partir da qual as atitudes fluem automaticamente de forma razoável e consistente (Fishbein e Ajzen 2010).

2.4.1.3. Normas subjetivas

A teoria do controle proposicional estimulou o desenvolvimento da chamada teoria da ação racionalizada (Ajzen e Fishbein 1980). O primeiro determinante das intenções na teoria do controle proposicional foi reconceitualizado como atitude em relação ao comportamento, na teoria da ação racionalizada. Enquanto o segundo componente da teoria do controle proposicional, a hipótese comportamental, foi por sua vez denominada ‘crença normativa’. Essa crença normativa é ponderada (multiplicada) pela motivação da pessoa para cumprir a expectativa percebida do referente (Ajzen e Fishbein 1980). No entanto, na teoria da ação racionalizada, presume-se que as pessoas podem ter crenças normativas em relação a mais de um indivíduo ou grupo de referência. Os referentes comumente identificados são o cônjuge ou parceiro de uma pessoa; família e amigos próximos; e, dependendo do comportamento em consideração, colegas de trabalho, profissionais de saúde e autoridades policiais. As crenças normativas em relação a esses referentes sociais se combinam para produzir uma pressão social geral percebida ou uma norma subjetiva.

O componente normativo da teoria da ação racionalizada refere-se às percepções de que indivíduos ou grupos importantes de referência pensam que uma pessoa deve fazer (Fishbein e Ajzen 2010). Mais recentemente, o componente normativo foi expandido para incluir também

normas descritivas. Isso foi feito em reconhecimento ao fato de que podemos formar crenças sobre o que se espera de nós não apenas inferindo o que os outros importantes querem que façamos (normas injuntivas), mas também, com base nas ações observadas ou inferidas desses importantes referentes sociais (normas descritivas) (Fishbein e Ajzen 2010).

Exemplificando como as normas subjetivas influenciam as intenções de realização de determinado comportamento: olhando para a questão de utilização de preservativos por adolescentes, o grau de importância dado pelos pais, pares e/ou parceiros sexuais dos adolescentes quanto à utilização de preservativos, influencia a intenção dos adolescentes em utilizar a proteção em suas relações sexuais (Koniak-Griffin e Stein 2006); apesar de presumível que as expectativas dos pares dos estudantes sejam motivadores da intenção de comportamento, as normas subjetivas dos parentes dos adolescentes são motivadores muito mais fortes da intenção destes adolescente em relação ao uso de capacete para ciclismo, assim sendo, a abordagem mais efetiva para estimular adolescentes a utilizarem capacetes ao pedalar é realizar um trabalho juntos aos pais, para que estes insistam que seus filhos utilizem o equipamento de proteção (Ross et al. 2011).

2.4.1.4. Controle comportamental percebido

O controle comportamental percebido diz respeito à percepção da presença de fatores que podem facilitar ou impedir o comportamento, sendo definido como a crença do indivíduo sobre o grau de facilidade ou de dificuldade para desempenhar um determinado comportamento (Ajzen 1991). Normalmente os comportamentos são considerados como metas sujeitas a interferências e incertezas e o controle percebido sobre o comportamento serve para verificar até que ponto o decisor leva em consideração problemas pessoais e fatores situacionais que interferem positiva ou negativamente no desenvolvimento da ação. Os indivíduos têm um desejo inato de interagir efetivamente com o meio, mas, prevenindo efeitos indesejáveis, ou

seja, necessitam de experiências de controle e percepção de competência e/ou eficácia para intender a realizar um comportamento (Skinner 1995).

Exemplificando a influência do controle comportamental percebido na intenção de comportamento: na tentativa de entender o comportamento não fumante em estudantes caucasianos e afro-americanos, o controle comportamental percebido mostrou-se o preditor mais forte na intenção de não fumo (Nehl et al. 2009). Neste exemplo, o controle comportamental percebido está relacionado ao quão fácil ou difícil é a percepção destes estudantes em não-fumar. Se a percepção de que evitar fumar é fácil, então a intenção de não fumar é maior. Do contrário, se o estudante percebe pouco controle em evitar o fumo, a intenção de não fumar será menor (Nehl et al. 2009). Neste exemplo, dada a importância do controle comportamental percebido na iniciação do fumo entre estudantes, intervenções que foquem no senso de controle são necessárias (Wang 2001) ao invés de intervenções que foquem nos efeitos negativos do uso do cigarro.

2.4.1.5. Crenças e *background* individual

A teoria do comportamento planejado (Ajzen 1991) diz que a ação humana é guiada por três tipos de considerações: crenças sobre os resultados prováveis do comportamento e as avaliações desses resultados (crenças comportamentais), crenças sobre as expectativas normativas e ações de importantes referentes e motivação para cumprir essas referentes (crenças normativas) e crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento e o poder percebido desses fatores (crenças de controle). Em seus respectivos agregados, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento, as crenças normativas resultam em pressão social percebida ou uma norma subjetiva, e as crenças de controle dão origem ao controle comportamental percebido. Em combinação, a atitude em relação ao comportamento, a norma

subjetiva e a percepção do controle comportamental levam à formação de uma intenção comportamental. Como regra geral, quanto mais favorável é a atitude e a norma subjetiva, e quanto maior o controle percebido, mais forte é a intenção da pessoa em realizar o comportamento em questão. A intenção é, portanto, considerada o antecedente imediato do comportamento (Fishbein e Ajzen 2010).

É no nível das crenças que obtemos informações substantivas sobre as considerações que levam as pessoas a realizar, ou a não realizar, um determinado comportamento (Ajzen 2012). Examinando crenças comportamentais, normativas e de controle prontamente acessíveis, obtemos percepção dos fatores que produzem atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação a um comportamento, que geram pressão social percebida sobre se devemos nos engajar no comportamento, e isso leva a um senso de alta ou baixo controle sobre o desempenho do comportamento (Ajzen 2012). A exploração de crenças comportamentais, normativas e de controle permite que os investigadores identifiquem importantes determinantes de comportamentos socialmente significativos, obtendo assim um melhor entendimento de como podemos proceder para modificar o comportamento em uma direção desejável (Ajzen 2012).

Variáveis externas formam o *background* do indivíduo e podem influenciar suas respectivas crenças atitudinais, normativas e/ou de controle (Fishbein e Ajzen 2010). São exemplos de *background* as tradicionais variáveis demográficas, personalidade e outras diferenças individuais (como percepção de risco, humor e emoções). De acordo com uma abordagem de ação racionalizada, esses tipos de variáveis desempenham principalmente um papel indireto em influenciar o comportamento (Fishbein e Ajzen 2010). Por exemplo, enquanto homens e mulheres podem ter crenças diferentes sobre a realização de alguns comportamentos, eles podem ter crenças muito semelhantes em relação aos outros. Da mesma forma ricos e pobres, velhos e jovens, aqueles de países desenvolvidos e em desenvolvimento, aqueles que percebem ou não percebem estarem sujeitos a uma determinada doença, aqueles com atitudes

favoráveis e desfavoráveis ao planejamento familiar, e assim por diante, podem ter diferentes crenças atitudinais, normativas ou de controle, com relação a um comportamento, mas podem ter crenças similares com respeito a outro comportamento.

Similarmente, a exposição a uma intervenção ou campanha de mídia pode ou não produzir mudanças nas crenças de um indivíduo. Assim, não há relação necessária entre essas variáveis externas e qualquer comportamento dado. No entanto, variáveis externas como diferenças culturais, estados de espírito, emoções e diferenças em uma ampla gama de valores devem ser refletidas na estrutura de crença subjacente (Fishbein 2008).

2.4.2. Modelo Conceitual e Hipóteses

O modelo conceitual aplicado neste estudo parte naturalmente do estabelecimento das variáveis dependentes e/ou do fenômeno alvo, que no caso, trata-se do comportamento intraempreendedor, o qual é dividido em dois tipos distintos de comportamento, o comportamento de renovação estratégia e o comportamento de *venturing* (Gawke et al. 2017). A Figura 2 ilustra este primeiro passo na construção do modelo conceitual.

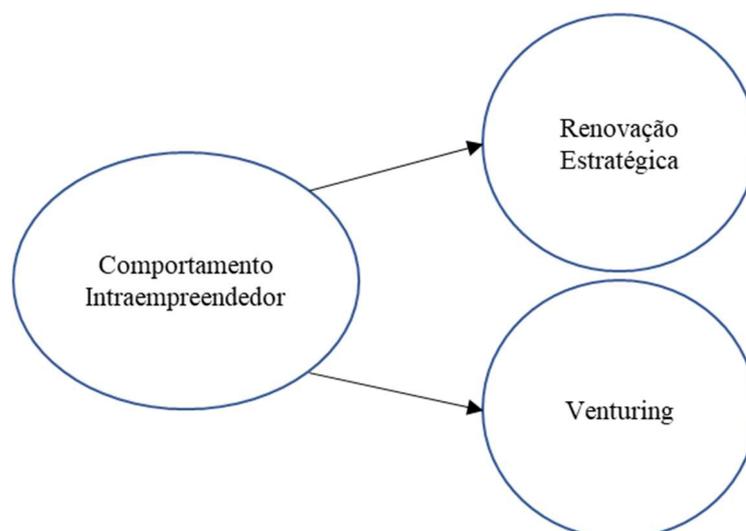


Figura 2. Variável dependente

A teoria do comportamento estabelece que a principal preditora de qualquer comportamento alvo é a intenção do indivíduo de realização de tal comportamento (Ajzen 2012). Essa mesma premissa dá luz à primeira hipótese da pesquisa (h1).

A intenção por sua vez é formada pela atitude do indivíduo em relação ao comportamento, pela sua percepção de normas subjetivas e pelo controle comportamental percebido (Ajzen 2012). De tal modo, incluímos estas dimensões da teoria do comportamento planejado no modelo conceitual, conforme ilustrado na Figura 3.

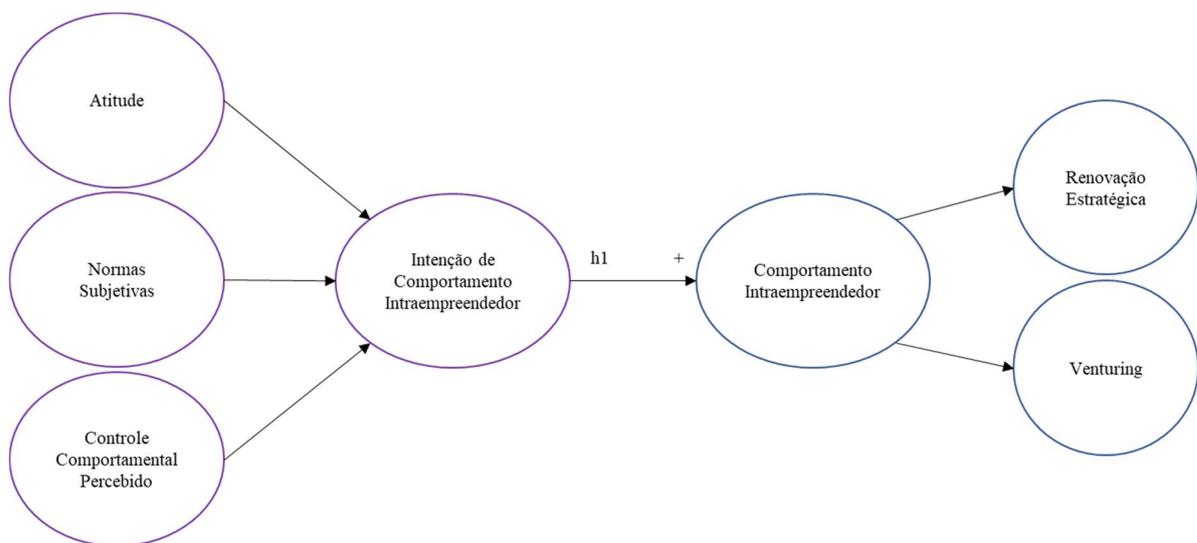


Figura 3. Intenção de comportamento como preditora do comportamento

Seguindo os alicerces da teoria do comportamento planejado, entende-se que o indivíduo tem uma intenção já estabelecida de atuar de forma intraempreendedora. Essa intenção é formada pelas suas crenças sobre os resultados do comportamento, as avaliações desses resultados, suas expectativas e motivações. Esse conjunto de crenças é diretamente influenciado pelo background do indivíduo, construindo continuamente por meio de suas experiências passadas, seus valores, suas percepções particulares e até mesmo por outras variantes demográficas em geral.

O mais importante a considerar até este ponto da construção do modelo conceitual é que a teoria do comportamento planejado estabelece que não há relação necessária e imediata entre variáveis externas e o *background* do indivíduo, e conseqüente, em um dado comportamento alvo. Como os fatores organizacionais são fatores externos, esta pesquisa se alinha à teoria do comportamento planejado e estabelece como hipótese (h2) de que, a intenção de comportamento intraempreendedor é mediada pelos fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e a estrutura organizacional). Assim sendo, o indivíduo possui a sua intenção formada em relação a atuar de forma intraempreendedora, e os fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e a estrutura organizacional) são um conjunto de condições externas que potencialmente explicará uma porção da variância do poder preditivo da relação entre intenção e comportamento.

Complementarmente, em se tratando de comportamentos individuais dentro de organizações, deve-se tomar o cuidado de não tratar indivíduos como algo homogêneo, uma vez que, para alguns grupos de funcionários, o intraempreendedorismo seja mais importante do que para outros (Neessen et al. 2018). A função (cargo) de um funcionário pode ser um fator que influencia o comportamento intraempreendedor desse funcionário. Algumas funções (cargos) possuem características que podem tornar mais fácil para um funcionário ser intraempreendedor, enquanto outras funções não (Neessen et al. 2018). Portanto, do grupo de fatores organizacionais considerados neste estudo, destacou-se a dimensão da autonomia e a alinhamos com essa premissa, ou seja, alguns indivíduos, ainda que numa mesma organização, podem ter funções/cargos com mais níveis de autonomia do que outros.

Uma maior liberdade propicia ao colaborador condições de conduzir suas próprias iniciativas (Hashimoto e Nassif 2014). Assim sendo, pressupõe-se que um indivíduo pode ter uma baixa intenção de comportamento intraempreendedor, mas uma vez atuando em uma função com alto nível de autonomia, essa condição autônoma pode, de forma natural,

potencializar a realização de atividades intraempreendedoras. Todavia, a falta de liberdade pode restringir ações intraempreendedoras (Hashimoto e Nassif 2014).

Os funcionários com maior autonomia podem alocar seus próprios recursos (por exemplo, tempo) para suas atividades de elaboração de ideias e geralmente têm melhor acesso aos recursos organizacionais (Keltner, Gruenfeld, e Anderson 2003). Níveis mais altos de autonomia fornecem aos funcionários mais discricção pessoal para comportamento desviante, enquanto o monitoramento próximo inibe atividades fora das normas organizacionais (George 2007). De uma perspectiva psicológica, os funcionários veem a autonomia como a capacidade de escolher no que trabalham (Marvel et al. 2007). A alta influência sobre uma ampla gama de decisões apoia o desenvolvimento de propriedade psicológica dessas decisões (Parker, Williams, e Turner 2006), o que gera entusiasmo, compromisso e motivação intrínseca para realizar as tarefas correspondentes (Amabile 2018).

Funcionários com maior autonomia também tendem a perceber mais retornos potenciais e estão dispostos a correr mais riscos em comparação com seus pares com menor autonomia (Keltner et al. 2003). Pesquisas empíricas apontam efeitos positivos da autonomia na realização de comportamentos inovadores, tais como sugestões de ideias (Axtell et al. 2000) e comportamento proativo no trabalho (Parker et al. 2006). Assim sendo, a autonomia de um indivíduo dentro da organização ao invés de ser um constructo facilitador do comportamento intraempreendedor (papel de mediação), aparentemente exerce uma função potencializadora ou inibidora (papel de moderação) da transformação da intenção do indivíduo em atuar de forma intraempreendedora na realização propriamente dita do comportamento (Neessen et al. 2018). Deste modo, se estabelece a terceira hipótese desta pesquisa (h3), na qual, a autonomia exerce um efeito de moderação na relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e a realização do comportamento intraempreendedor. O modelo conceitual final aplicado, juntamente com as relações de mediação e moderação propostas é ilustrado na Figura 4.

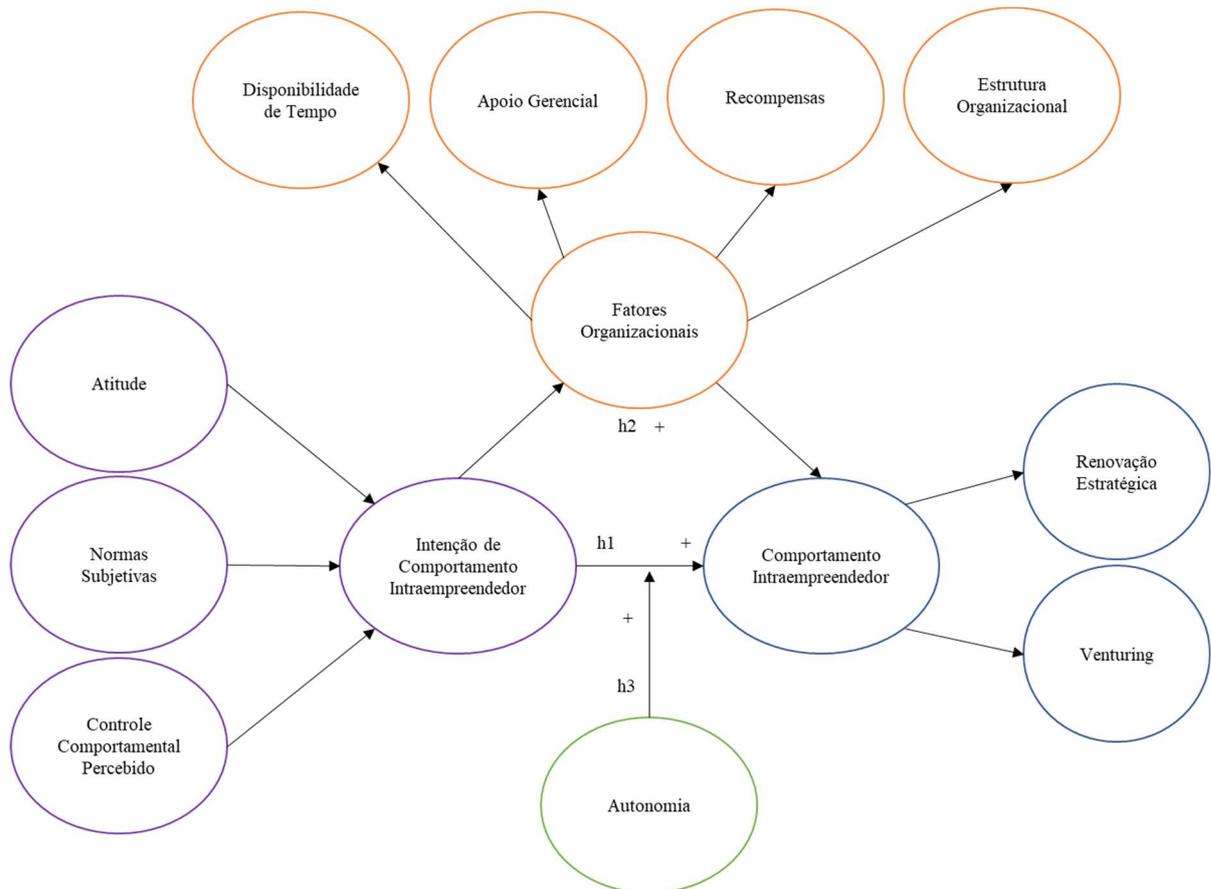


Figura 4. Modelo conceitual final aplicado

Na Figura 5, apresenta-se um resumo das hipóteses estabelecidas.

Hipótese	Descrição
h1	A intenção de comportamento intraempreendedor exerce influência positiva no comportamento intraempreendedor.
h2	A relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é parcialmente mediada pelos fatores organizacionais de disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional
h3	A relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é moderada pela autonomia.

Figura 5. Resumo das hipóteses de pesquisa

Na próxima seção será apresentado o método de execução da pesquisa, detalhando os procedimentos e técnicas para coleta e análise dos dados, bem como as escalas e indicadores utilizados.

3. MÉTODO

Nesta seção são apresentadas as técnicas e procedimentos aplicados na operacionalização do presente estudo, bem como a caracterização e tamanho da amostra, as escalas de mensuração, o método de coleta. A seção também apresenta as técnicas utilizadas para análise dos resultados.

Esta pesquisa é de natureza quantitativa com caráter positivista (Kincaid 1998; Saccol 2009). A abordagem aqui adotada assume aspecto dedutivo, pois se parte de leis e teorias e pretende-se prever a ocorrência de um fenômeno particular (Theóphilo e Martins 2009). Complementarmente, por descrever as características do fenômeno em estudo e estabelecer as hipóteses de relação entre as variáveis envolvidas, o estudo assume uma tipologia descritiva (Churchill Jr. 1987).

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PROCEDIMENTOS DE COLETA

Adotou-se, como critério para participação na pesquisa, somente profissionais atuantes em nível hierárquico de analista/consultor ou superior (até o nível de diretoria), desde que atualmente estivessem há pelo menos 3 anos no nível hierárquico declarado. Esses critérios mínimos foram adotados como forma de garantir a participação de indivíduos com maior probabilidade de alguma forma exercer atividades intraempreendedoras em suas funções. Os participantes foram alcançados por meio da rede social profissional *LinkedIn* e e-mails corporativos, estes com prévia autorização das organizações onde o instrumento foi divulgado.

Os dados foram coletados por meio de um *online survey*, elaborado e hospedado na plataforma *Sphinx* (Freitas et al. 2009). A coleta dos dados foi realizada durante o período de 03 de julho de 2020 a 28 de outubro de 2020. O questionário não solicitava qualquer dado de identificação pessoal ou da empresa em que o respondente trabalhava e reafirmava o compromisso de utilização das informações coletadas apenas para fins matemáticos e estatísticos,

aqui aplicados. As questões demográficas do questionário incluíam: o gênero; tipo de negócio da empresa em que trabalha (indústria, comércio, serviço, outros); número de funcionários; e receita bruta anual aproximada. As afirmativas referentes aos instrumentos de medição das dimensões do modelo conceitual (comportamento intraempreendedor, teoria do comportamento planejado e todos os fatores organizacionais) foram dispostas de forma aleatória para cada respondente que acessou o formulário, vide exemplo disposto no Apêndice A.

3.2. ESCALAS E INDICADORES DE MENSURAÇÃO

O comportamento intraempreendedor foi mensurado aplicando-se a escala *Employee Entrepreneurship Scale – EIS* (Gawke et al. 2019). A EIS mede o comportamento intraempreendedor em dois distintos constructos de segunda ordem, os quais, o ‘Comportamento de Renovação Estratégica’ e o ‘Comportamento de *Venturing*’. Por tanto, no modelo estrutural essas duas dimensões são reflexos do constructo primeira ordem ‘Comportamento Intraempreendedor’. A Figura 6 apresenta os indicadores de medição traduzidos para o português conforme instrumento previamente adaptado e validado em literatura (Sakalauskas 2019).

Código	Constructo	Indicador
EIS-ERN-1	Comportamento de Renovação Estratégica	Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha empresa
EIS-ERN-2		Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha empresa
EIS-ERN-3		Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha empresa
EIS-ERN-4		Eu concebo novas formas de trabalho para minha empresa
EIS-ERN-5		Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha empresa
EIS-ERN-6		Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha empresa
EIS-ERN-7		Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha empresa
EIS-ERN-8		Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha empresa
EIS-VEN-1	Comportamento de <i>Venturing</i>	Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio
EIS-VEN-2		Eu realizo atividade para atingir novos mercados ou comunidades com a minha empresa
EIS-VEN-3		Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha empresa
EIS-VEN-4		Eu concebo novas formas de serviço para a minha empresa

Código	Constructo	Indicador
EIS-VEN-5		Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha empresa
EIS-VEN-6		Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios
EIS-VEN-7		Eu concebo novos produtos para minha empresa

Figura 6. Escala de mensuração do comportamento intraempreendedor

Fonte: Sakalauskas (2019)

Os fatores organizacionais foram mensurados por meio da aplicação da escala *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI* (Hornsby et al. 2013), o qual já incorpora os fatores autonomia, disponibilidade de tempo, apoio gerencial, estrutura organizacional e recompensas (Neessen et al. 2018). A escala precisou ser traduzida do seu idioma original para o português brasileiro, portanto, foi aplicado um procedimento de tradução reversa conforme recomendado em literatura (Coster e Mancini 2015).

O procedimento de tradução reversa consistiu das seguintes etapas (Coster e Mancini 2015): a) um profissional que ocupa um cargo de diretoria na área de inovação, tendo o português como língua nativa e fluência no idioma inglês, ocupou-se de realizar a tradução do idioma original para o português brasileiro; b) o resultado foi encaminhado para um outro profissional, também atualmente atuando como diretor em área correlata à inovação, porém tendo o inglês como idioma nativo e fluente no português brasileiro, ocupou-se de realizar tradução reversa do português brasileiro para o inglês; c) o autor da pesquisa ocupou-se de realizar a avaliação final do material e a coordenação dos ajustes; d) o material ajustado (português) foi enviado para teste cognitivo de uma profissional da área de tecnologia, para assegurar a compreensão do material. A Figura 7 apresenta os indicadores de medição dos fatores organizacionais, traduzidos e adaptados de Hornsby et al. (2013).

Código	Constructo	Indicador
CEAI-AUT-1	Autonomia	Tenho liberdade para decidir o que fazer em meu trabalho
CEAI-AUT-2		Basicamente é minha própria responsabilidade decidir como fazer meu trabalho
CEAI-AUT-3		Eu tenho muita autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu jeito
CEAI-AUT-4		Sinto que sou meu próprio chefe e não tenho que checar duas vezes minhas decisões com outra pessoa

Código	Constructo	Indicador
CEAI-AUT-5		Raras vezes tenho que seguir o mesmo método de trabalho ou determinados passos para fazer minhas tarefas diárias
CEAI-TIM-1	Disponibilidade de Tempo	Tenho a quantidade de tempo e carga de trabalho para fazer tudo bem
CEAI-TIM-2		Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo
CEAI-TIM-3		Sinto que nunca tenho limitação de tempo em meu trabalho
CEAI-TIM-4		Eu e meus colegas de trabalho sempre encontramos tempo para resolver problemas de longo prazo
CEAI-TIM-5		Minha carga de trabalho não me impede de gastar tempo no desenvolvimento de novas ideias
CEAI-MNS-1	Apoio Gerencial	As pessoas por aqui são frequentemente encorajadas a assumir riscos calculados
CEAI-MNS-2		Esta unidade de negócios apoia projetos pequenos e experimentais, mesmo sabendo que algum deles sem dúvidas falharão
CEAI-MNS-3		A alta administração encoraja os inovadores a flexibilizar regras e procedimentos rígidos visando manter ideias promissoras no caminho
CEAI-MNS-4		Aqueles empregados que apresentam ideias inovadoras frequentemente recebem encorajamento gerencial por suas atividades
CEAI-MNS-5		Dinheiro é frequentemente disponibilizado para tirar ideias do papel
CEAI-ORG-1	Estrutura Organizacional	Sei claramente qual é o nível de desempenho no trabalho que é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade e prazo de entrega
CEAI-ORG-2		Em meu trabalho não tenho dúvidas do que é esperado de mim
CEAI-ORG-3		Há pouca incerteza em meu trabalho
CEAI-ORG-4		Eu sempre segui procedimentos padrões de operação ou prática para executar minhas principais tarefas
CEAI-REW-1	Recompensas	Meu supervisor me dá especial reconhecimento se meu desempenho no trabalho é especialmente bom
CEAI-REW-2		Meu gerente contará a seu superior se meu trabalho for excelente
CEAI-REW-3		As recompensas que recebo são dependentes de como faço meu trabalho

Figura 7. Escala de mensuração dos fatores organizacionais

Fonte: Adaptado de Hornsby et al. (2013)

As dimensões da teoria do comportamento planejado (intenção, atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido), foram medidas utilizando a escala original com respectivas adaptações ao contexto do estudo, conforme recomendações dos próprios autores da escala (Ajzen 2002). A escala precisou ser traduzida do seu idioma original para o português brasileiro, portanto, foi aplicado um procedimento de tradução reversa conforme recomendado em literatura (Coster e Mancini 2015).

O procedimento de tradução reversa consistiu das seguintes etapas (Coster e Mancini 2015): a) um profissional que ocupa um cargo de diretoria na área de inovação, tendo o português como língua nativa e fluência no idioma inglês, ocupou-se de realizar a tradução do

idioma original para o português brasileiro; b) o resultado foi encaminhado para um outro profissional, também atualmente como diretor em área correlata à inovação, porém tendo o inglês como idioma nativo e fluente no português brasileiro, ocupou-se de realizar tradução reversa do português brasileiro para o inglês; c) o autor da pesquisa ocupou-se de realizar a avaliação final do material e a coordenação dos ajustes; d) o material ajustado (português) foi enviado para teste cognitivo de uma profissional da área de tecnologia, para assegurar a compreensão esperado do material. A Figura 8 apresenta os indicadores de medição das dimensões da teoria do comportamento planejado, adaptado de Ajzen (2002).

Código	Constructo	Indicador
TPB-INT-1	Intenção de Comportamento Intraempreendedor	Pretendo criar novos negócios na empresa em que trabalho
TPB-INT-2		Pretendo renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-INT-3		Tentarei criar novos negócios na empresa em que trabalho
TPB-INT-4		Tentarei renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-INT-5		Planejo criar novos negócios na empresa em que trabalho
TPB-INT-6		Planejo renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-ATT-1	Atitude	Para mim é bom criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-ATT-2		Para mim é bom renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-ATT-3		Para mim é valioso criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-ATT-4		Para mim é valioso renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-ATT-5		Para mim é prazeroso criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-ATT-6		Para mim é prazeroso renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-SUB-1	Normas Subjetivas	A maioria das pessoas que são importantes para mim pensam que eu deveria criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-SUB-2		Espera-se que eu deva criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-SUB-3		As pessoas em minha vida cujas opiniões eu valorizo gostariam que eu criasse novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-SUB-4		A maioria das pessoas que são importantes para mim pensam que eu deveria renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-SUB-5		Espera-se que eu renove os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-SUB-6		As pessoas em minha vida cujas opiniões eu valorizo gostariam que eu renovasse os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-PBC-1	Controle Comportamental Percebido	Se eu quisesse eu poderia criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-PBC-2		Eu tenho controle total para criar novos negócios para a empresa em que trabalho

Código	Constructo	Indicador
TPB-PBC-3		Depende de mim criar novos negócios para a empresa em que trabalho
TPB-PBC-4		Se eu quisesse eu poderia renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-PBC-5		Eu tenho controle total para renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho
TPB-PBC-6		Depende de mim renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho

Figura 8. Escala de mensuração das dimensões da teoria do comportamento planejado

Fonte: Adaptado de Ajzen (2002).

Os indicadores de todas as escalas aplicadas foram medidos com base em uma variação de 7 pontos (Likert 1932) variando da discordância total da afirmativa (valor 1) até a concordância total com a afirmativa (valor 7). Todos os indicadores foram definidos como de resposta obrigatória.

3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Antes da realização das análises univariadas e multivariadas, algumas etapas foram executadas para tratamento prévio dos dados coletados. Não houve necessidade de verificação de *missing values* uma vez que todas os itens eram de resposta obrigatória. Deste modo, inicialmente foram consideradas como válidas o total de 186 respostas. Porém, realizou-se a verificação da existência de *outliers* multivariados utilizando a técnica de distância de Mahalanobis (De Maesschalck, Jouan-Rimbaud, e Massart 2000), com apoio do *software IBM SPSS Statistics 22*. Observou-se a necessidade de exclusão de 18 observações com base nos resultados desta análise. Com isso, o número definitivo de observações válidas passou a ser de 168 (n=168).

A técnica adotada para análise multivariada dos dados é a de modelagem de equações estruturais por meio dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Tal escolha é justificada inicialmente pelo fato de que técnica em questão funciona de forma eficiente em modelos relativamente complexos, com mais de seis constructos e mais de 4 indicadores por constructo (Willaby et al. 2015). A aplicação desta técnica também é recomendada quando o objetivo é a predição e explicação de um constructo alvo e/ou identificação de seus antecedentes relevantes

(Sarstedt, Ringle, e Hair 2017), especialmente em situações onde a amostra é menos numerosa (Sarstedt et al. 2017). Como boa prática, realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, também com apoio do software *IBM SPSS Statistics 22*, como objetivo de verificar se os dados apresentavam ou não distribuição normal. A técnica PLS-SEM é uma técnica de análise não paramétrica, adequada para o caso onde os dados não apresentam distribuição normal (Nitzl 2016; do Valle e Assaker 2016).

Como última etapa antes do início das análises uni e multivariadas, foi realizado um procedimento adicional com intuito de garantir que o número de respostas válidas ($n=168$) seria suficiente para executar a técnica adotada (PLS-SEM), face ao modelo conceitual a ser aplicado. Para fins de cálculo da estimativa do número mínimo de respondentes necessários, utilizou-se como apoio o software *G*Power* em sua versão V.3.1.9.2. (Faul et al. 2009). Nos parâmetros de entrada para o cálculo, primeiramente considerou-se o *effect size* (f^2) como 0.15 e o *power* como 0.80 (Cohen 1988; Hair Jr et al. 2016). Em seguida, o número de preditores recebeu o valor 7, pois, este é o número de preditores do constructo *Comportamento Intraempreendedor*, que por sua vez é o que apresenta maior número de preditores. Com esses parâmetros, o resultado sugerido para o tamanho mínimo da amostra foi de 77 indivíduos. Portanto, o número de respostas válidas apresentou-se como suficiente para realização das análises.

A análise univariada (estatística descritiva) faz a ponte entre a fase de observação dos dados e a fase de interpretação (Lopes 1997). Com a abordagem quantitativa surge a expectativa de quantificação na coleta e na análise dos dados (Cooper e Schindler 2003). As análises univariadas foram realizadas com apoio do software *IBM SPSS Statistics 22*, para observação das médias, medianas, das dispersões mínimas e máximas, além dos desvios padrões.

Para viabilizar a análise multivariada, primeiramente foram providenciados os ajustes no modelo, seguindo as recomendações de Sarstedt et al (2017). Todas as etapas do processo,

tanto de ajustes do modelo quanto de análise propriamente dita, foram realizadas com apoio do *software* SmartPLS. Os parâmetros de execução do algoritmo PLS foram: *path weighting scheme*; *maximum interactions* = 300; e *stop criterion* = 10^{-7} . Inicialmente foram avaliadas a carga dos indicadores, sendo eliminados os indicadores com carga inferior a 0.70, de forma a garantir a manutenção no modelo apenas dos indicadores com níveis satisfatórios de confiabilidade.

O passo seguinte consistiu na verificação da confiabilidade e validade convergente dos constructos. Essa verificação foi feita com base no indicador de confiabilidade composta (Jöreskog 1971), assegurando que estes estivessem acima de 0.60. Complementarmente foram observadas as variâncias médias extraídas, também conhecidas como *Average Variance Extracted – AVE*, assegurando que estas apresentassem valores superiores a 0.50, segundo critério de Fornell e Larcker (1981). Em seguida, foram avaliados os valores de consistência interna, por meio do indicador *Alpha de Cronbach*, que se baseia na intercorrelação das variáveis. Isto visando garantir a inexistência de vieses e a confiabilidade conjunta dos indicadores. O objetivo foi de assegurar que os valores de *Alpha de Cronbach* estivessem acima de 0.60 (Hair Jr et al. 2016).

Em seguida iniciou-se o processo de validação da validade discriminante, para revelar até que ponto cada construto é empiricamente distinto dos demais, tanto em termos de quanto eles se correlacionam com outros construtos e quão distintamente os indicadores representam apenas este único construto (Hair Jr et al. 2016; Sarstedt et al. 2017). Esta análise foi realizada de dois modos. Primeiro, segundo os critérios de Fornell e Larcker (1981), ou seja, comparando as correlações de *Pearson* dos constructos com as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo, devendo as raízes quadradas da AVEs serem maiores que as correlações de *Pearson* dos demais constructos. Posteriormente foi realizada a análise do critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) das correlações (Henseler, Ringle, e Sarstedt 2015). O critério HTMT

é definido como o valor médio do indicador de correlações entre constructos em relação à média geométrica das correlações médias dos indicadores que medem o mesmo construto (Henseler et al. 2015). O objetivo da análise HTMT é garantir que os valores resultantes sejam inferiores a 0.85 (Henseler et al. 2015).

Como última etapa antes de iniciar a avaliação das relações estruturais, foi assegurada a inexistência de multicolinearidade, uma vez que a existência de multicolinearidade poderia afetar os resultados das regressões (Hair et al. 2019). Para tanto, foi verificado o indicador do fator de inflação da variância – VIF, para garantir que estes estivessem preferencialmente abaixo de ‘3.000’, indicando assim a inexistência de problemas de multicolinearidade (Becker, Ringle, e Sarstedt 2018).

Finalizados os ajustes no modelo, iniciou-se a análise do modelo estrutural. Nesta etapa primeiramente verificou-se valores de R^2 , ou seja, a variância, que é explicada em cada um dos construtos endógenos e, portanto, considera-se como uma medida do poder explicativo do modelo (Shmueli e Koppius 2011). De modo geral, o R^2 varia entre 0 e 1, sendo que: valores de 0 a 0.25 são considerados como baixo poder explicativo, valores entre 0.25 e 0.50 são considerados como médios (moderados); e valores acima 0.50 são considerados como substanciais (Hair, Ringle, e Sarstedt 2011). Ao medir um conceito inerentemente previsível, como processos físicos, valores de R^2 superiores 0.90 podem ser plausíveis (Hair et al. 2019). Entretanto, níveis de valor de R^2 semelhantes em um modelo que prevê atitudes, percepções e intenções humanas provavelmente indicam um ajuste excessivo (Hair et al. 2019).

Em seguida foram analisados os indicadores de precisão preditiva *stone-geisser* (Q^2) (Geisser 1974; Stone 1974). Esse indicador revela a acurácia do modelo e a qualidade de predição, portanto, devendo ser maior que zero (Geisser 1974; Stone 1974). Quanto mais próximo o Q^2 estiver do valor 1, maior será sua qualidade preditiva (Hair Jr et al. 2016). Para gerar este indicador foi executado o método *blindfolding* (Hair Jr et al. 2016), com 11 pontos

de distância de omissão. Como regra geral, os valores Q2 superiores a 0, 0,25 e 0,50 representam respectivamente uma precisão preditiva pequena, média e grande (Hair et al. 2019).

Por fim, foi executado o método de *bootstrapping*, com os seguintes parâmetros (Hair Jr et al. 2016): 5.000 subamostras; método de intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap*; tipo de teste *two-tailed*; e nível de significância 0,05. Os resultados do *bootstrapping* permitiram avaliar os coeficientes dos caminhos e a significância das relações ($p \leq 0,05$).

Para confirmar a hipótese de mediação (H2), foram realizadas as seguintes análises: a) confirmou-se a significância do efeito específico indireto (Intenção de Comportamento > Fatores Organizacionais > Comportamento Intraempreendedor) e também a significância do efeito total (Intenção de Comportamento > Comportamento Intraempreendedor), deste modo confirmando a existência de uma mediação parcial (Nitzl, 2016); b) verificou-se a direção do efeito era positiva, de modo a confirmar que o efeito de mediação parcial é complementar (Nitzl, 2016); por fim, realizou o Teste de Sobel de forma a possibilitar a respectiva validação estatística (Hair Jr et al. 2016; Sobel 1982).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das análises dos dados, realizados conforme procedimentos metodológicos apresentados na seção anterior. Inicialmente são apresentados os resultados das análises demográficas. Em seguida, são apresentados os resultados das análises descritivas (univariada) dos dados. Por fim, apresentam-se os resultados da análise multivariada, que inclui os ajustes iniciais do modelo e os resultados da avaliação das hipóteses de pesquisa.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

A idade média dos respondentes foi de 46 anos, sendo o respondente mais jovem com 25 anos e o mais velho com 65 anos. A amostra mostrou-se equilibrada na divisão dos gêneros, sendo 60% do sexo masculino. Conforme ilustrado na Figura 9, o total de 71% dos respondentes eram níveis hierárquicos igual ou superior ao de coordenador, evidenciando o êxito na estratégia de captar o máximo possível de respondentes com maior probabilidade de terem certo nível de autonomia e potencialmente realizadoras de atividades intraempreendedoras.

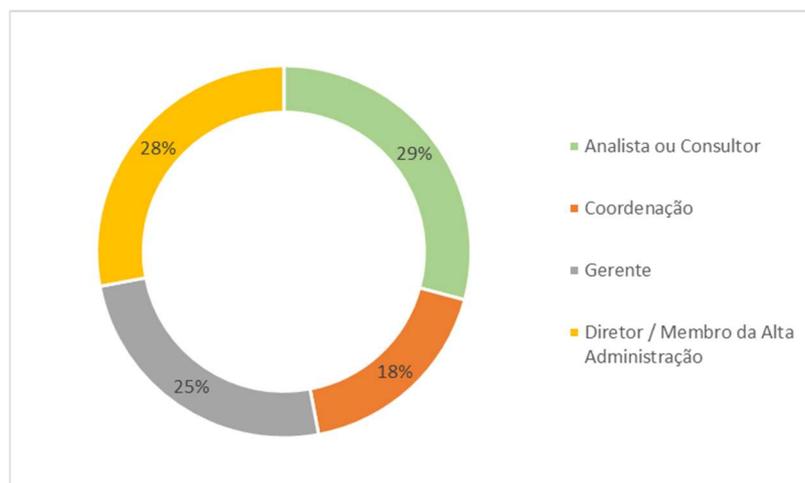


Figura 9. Demografia de nível hierárquico dos respondentes

A amostra contou com a participação de profissionais com muita experiência em seus níveis hierárquicos declarados, sendo 96% deles com mais de 5 anos de experiência na

ocupação. Conforme ilustrado na Figura 10, apenas 4% dos participantes declararam possuir entre 3 e 5 anos de experiência.

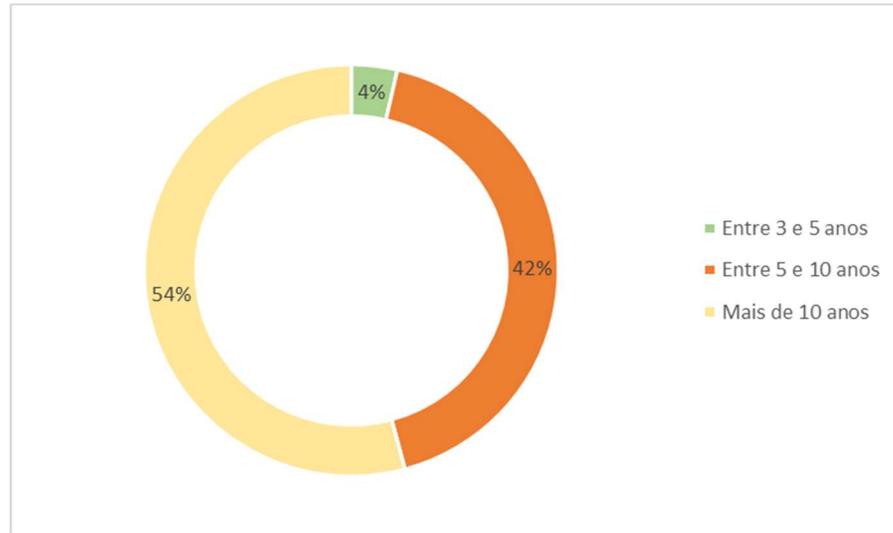


Figura 10. Demografia do nível de experiência dos respondentes

Com relação ao tipo de negócio da empresa em que trabalham, os respondentes declararam majoritariamente serem do ramo de serviços (61%). Apenas 5% são da área industrial, 17% pertencente ao comércio e 17% declararam outros ramos não listados. Além disso, em relação ao número de funcionários (vide Figura 11), a maioria dos respondentes (43%) declararam atuarem em empresas de grande porte (com mais de 500 funcionários).

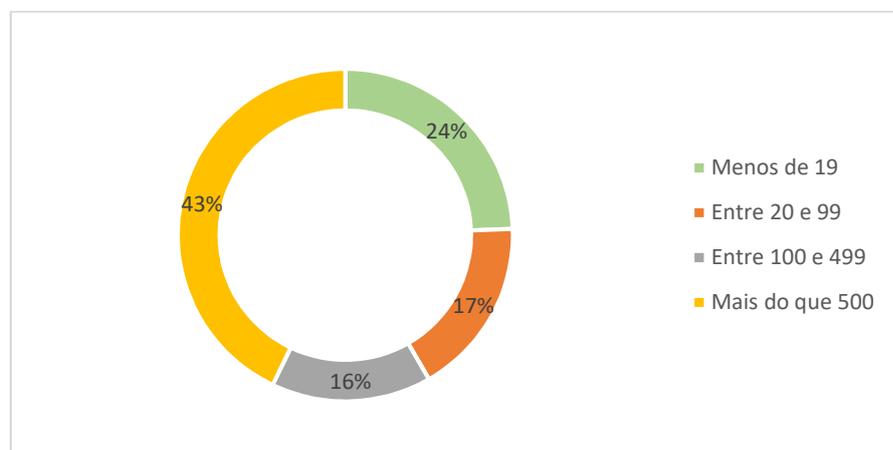


Figura 11. Demografia do número de funcionários da empresa

Os dados demográficos apontam, em suma, para uma amostra madura e altamente experiente em níveis hierárquicos superiores, atuando em empresas de grande e médio porte, além de equilibrada no que tange a divisão dos gêneros e ramo de atuação. Espera-se que a boa qualificação da amostra seja refletida nas análises descritivas e multivariadas, as quais serão exploradas nesta mesma ordem nos subitens seguintes desta seção.

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIADA

Os dados indicam que os respondem, em sua maioria, declararam exercer atividades intraempreendedoras. Pode-se verificar um alto volume de respostas positivas em relação ao comportamento de renovação estratégica (Figura 12) e de *venturing* (Figura 14), sendo o volume massivamente superior em ambas as dimensões. Esses indicadores evidenciam o êxito na estratégia de qualificação dos respondentes, no sentido de que realmente a amostra é composta de indivíduos que realizam atividades intraempreendedoras.

O percentual negativo refere-se ao volume de respostas discordantes (discordo totalmente, discordo muito ou discordo pouco). O percentual neutro refere-se aos respondentes que nem concordaram nem discordaram da afirmativa. O percentual positivo refere-se ao volume de respostas concordantes (concordo pouco, concordo muito ou concordo totalmente). O total de respostas válidas para cada afirmativa é sempre 168.



Figura 12. Posicionamento dos respondentes em relação ao comportamento de renovação estratégica

A Figura 13 apresenta as médias e medianas de cada uma das assertivas referentes ao comportamento de renovação estratégica.

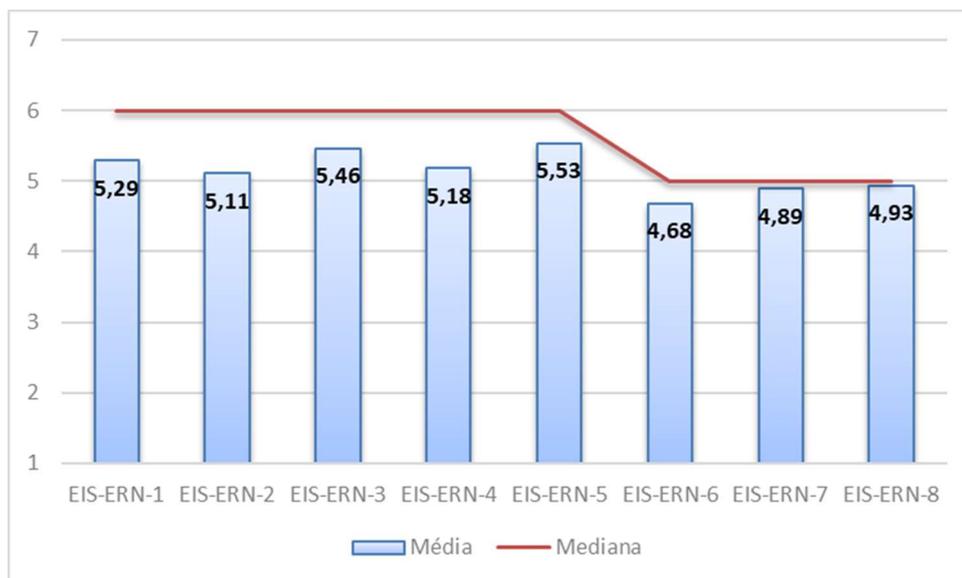


Figura 13. Médias e medianas do comportamento de renovação estratégica

Os maiores volume de respostas positivas na dimensão do comportamento de renovação estratégica indicam que os respondentes contribuem com ideias para a renovação estratégica (EIS-ERN-3) e constantemente buscam opiniões de outros especialistas para inovar dentro da

empresa (EIS-ERN-5). O volume de respostas positivas do comportamento de renovação esteve em média próximo de 70% em todas as afirmativas, apontando então para uma realização do comportamento de renovação estratégica.

Em relação ao comportamento de *venturing*, o maior volume de concordância foi em relação a realização de atividades que resultam em novos projetos para a empresa (EIS-VEN-5). Outras afirmativas também muito pontuadas positivamente foram as de colaboração com outros especialistas (EIS-VEN-6), a concepção de novas formas de serviço (EIS-VEN-4) e a realização de atividades para atingir novos mercados (EIS-VEN-2). Os dados apontam que não é tão fortemente frequente a realização de atividades que resultam em novas unidades de negócio/novos departamentos e novos produtos (EIS-VEN-1/3 e 7).

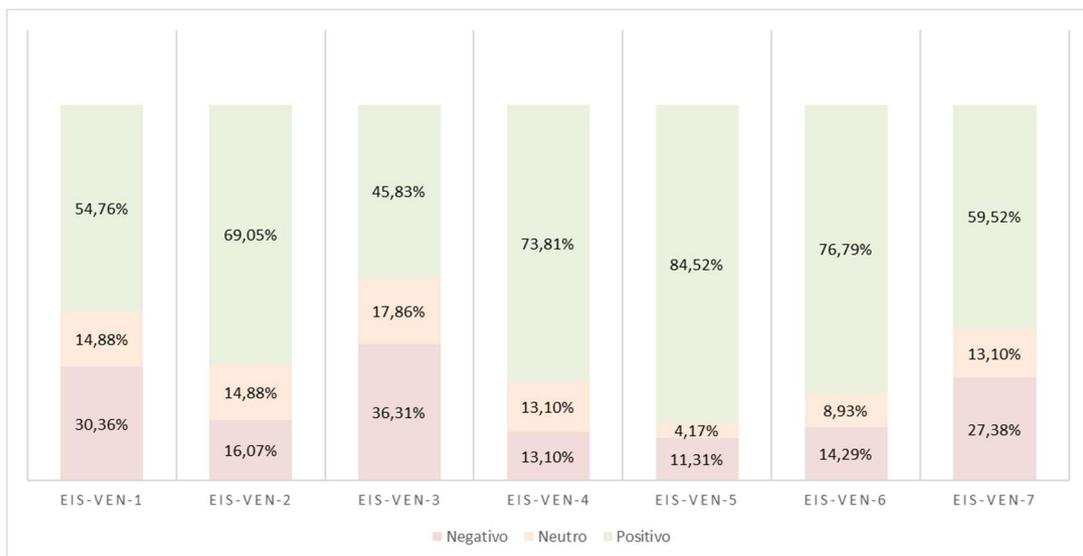


Figura 14. Posicionamento dos respondentes em relação ao comportamento de *venturing*

A Figura 15 apresenta as médias e medianas de cada uma das assertivas referentes ao comportamento de *venturing*.

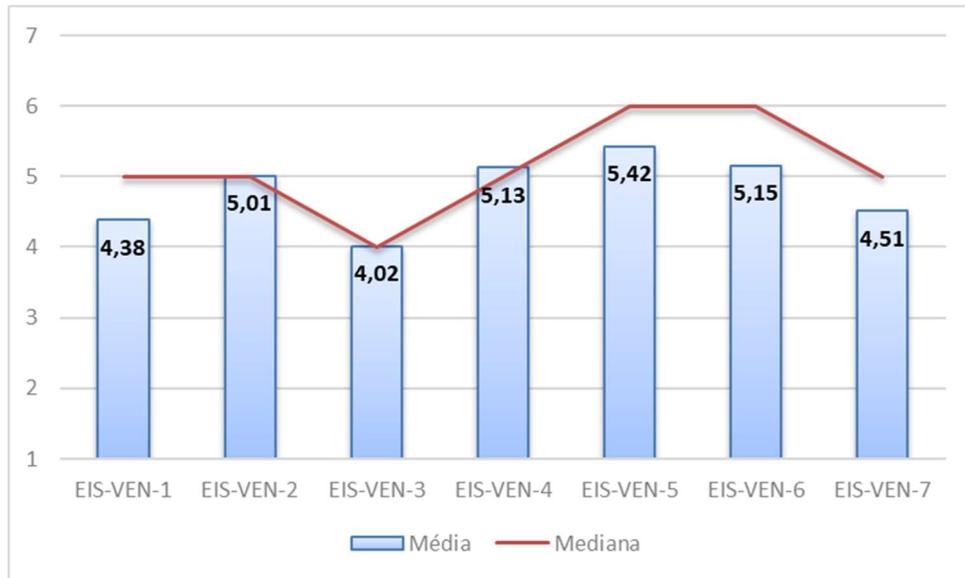


Figura 15. Médias e medianas do comportamento de venturing

Dado o alto volume de respostas positivas em relação ao comportamento intraempreendedor, corroborou-se em alinhamento com a teoria do comportamento planejado, vide Figura 16, que o posicionamento dos respondentes em relação à intenção de comportamento intraempreendedor é igualmente positivo. Esta observação é uma indicação, ainda subjetiva, de que níveis maiores de intenção intraempreendedora podem efetivamente estar relacionados com maiores níveis de realização do comportamento intraempreendedor, indicando potencial de confirmação da primeira hipótese do estudo (h1).

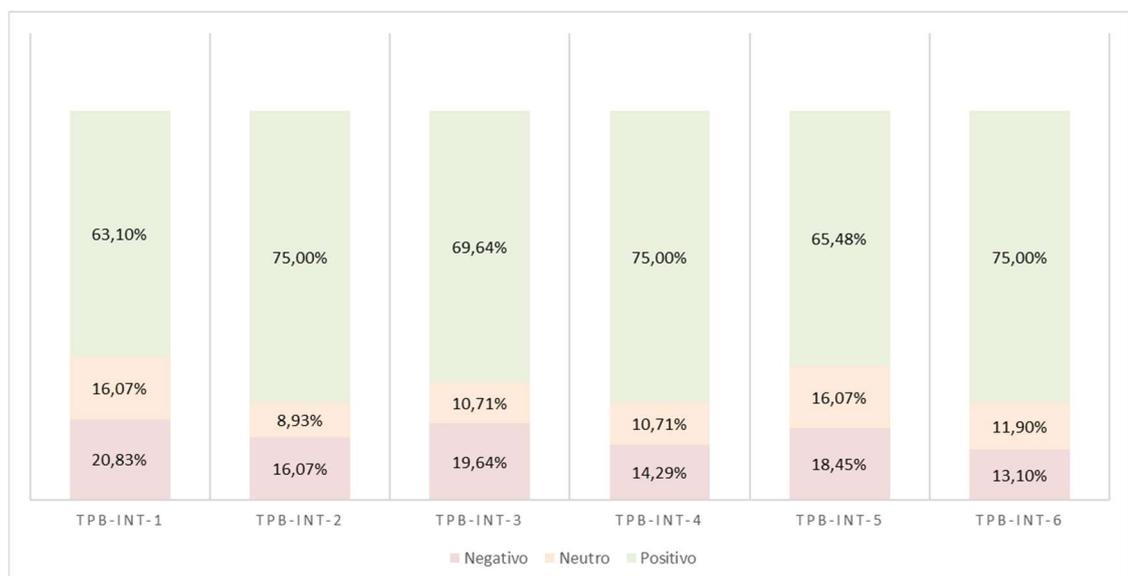


Figura 16. Posicionamento dos respondentes sobre a intenção de comportamento intraempreendedor

A Figura 17 apresenta as médias e medianas de cada uma das assertivas referentes à intenção de comportamento intraempreendedor.

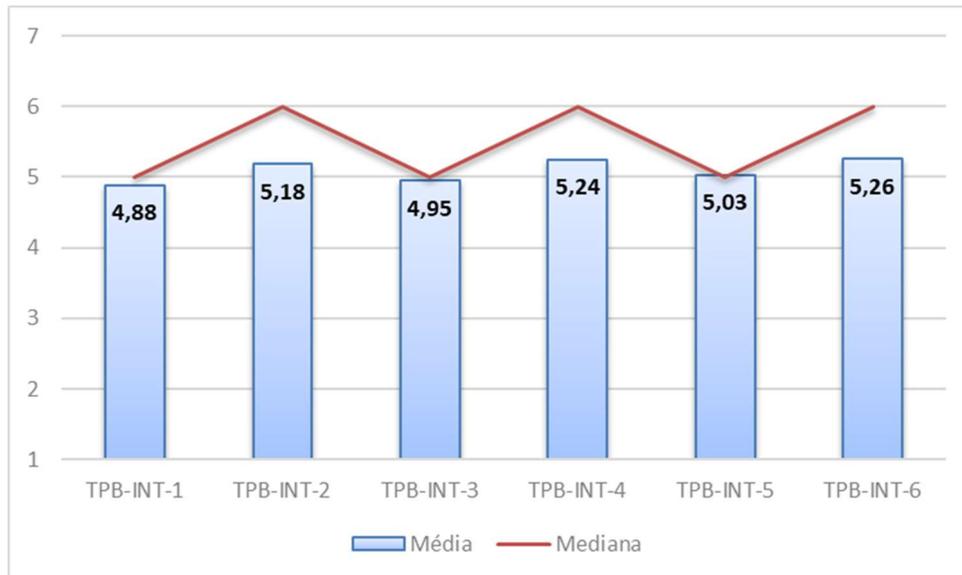


Figura 17. Médias e medianas da intenção de comportamento intraempreendedor

De forma geral, vide Figura 18, o nível de autonomia é relativamente alto, com alta frequência de concordâncias nas afirmativas relacionados ao nível de liberdade para tomada de decisões e de como realizar as tarefas (CEAI-AUT-1/2/3). Este resultado é perfeitamente esperado, uma vez que a maioria dos respondentes atua em níveis hierárquicos superiores. Os outros dois indicadores de autonomia (CEAI-AUT-4/5), que correspondem respectivamente a percepção de ser o próprio e de raras vezes precisar seguir métodos estabelecidos, apresentaram frequência de concordância um pouco menor (mas ainda positivas). Este fato indica que apesar de ocuparem níveis superiores e possuírem autonomia em suas ações, os respondentes ainda necessitavam apresentar resultados e reportar à níveis ainda superiores.

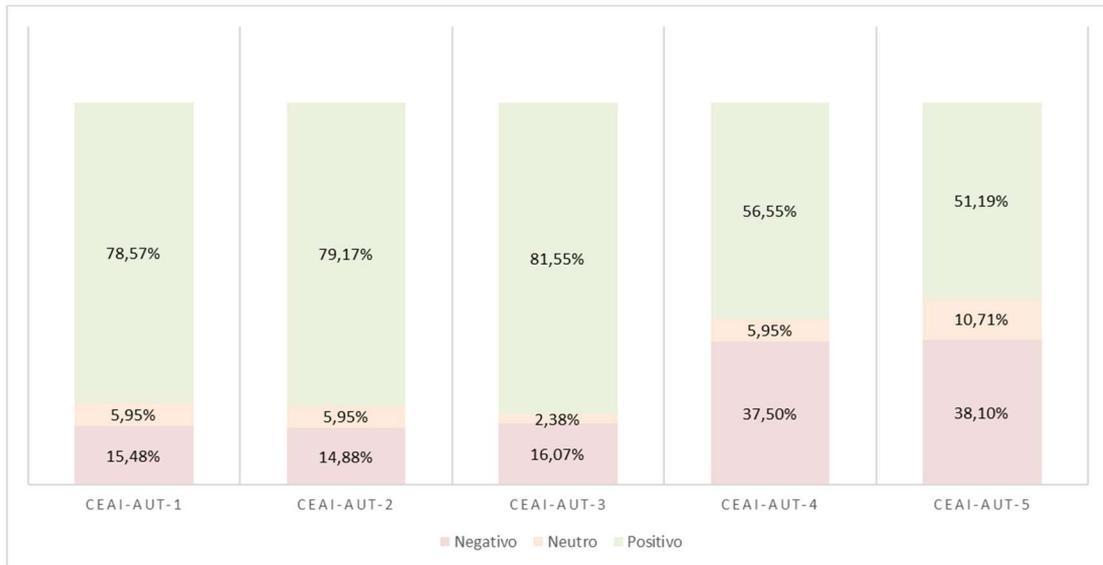


Figura 18. Posicionamento dos respondentes sobre a autonomia

A Figura 19 apresenta as médias e medianas de cada uma das assertivas referentes à autonomia.

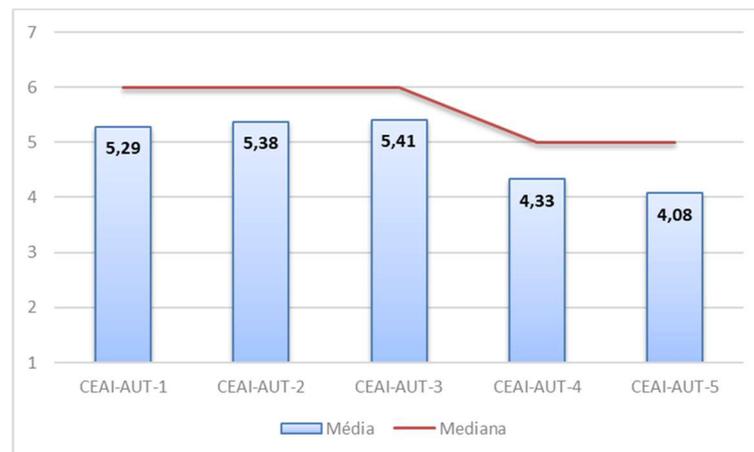


Figura 19. Médias e medianas da autonomia

Dos demais fatores organizacionais, observados de forma agrupada (vide Figura 20), destaca-se o fato de que a disponibilidade de tempo é uma dimensão com maior tendência negativa de todos os fatores observados. Os participantes relatam não ter tempo e carga de trabalho adequadas para fazer tudo bem (CEAI-TIM-1), não terem tempo suficiente para fazerem suas atividades (CEAI-TIM-2) e possuírem certa limitação de tempo (CEAI-TIM-3).

Em compensação, apresentou-se alta frequência positiva em relação ao apoio gerencial que recebem, da estrutura organizacional e do recebimento de recompensas por seus esforços.

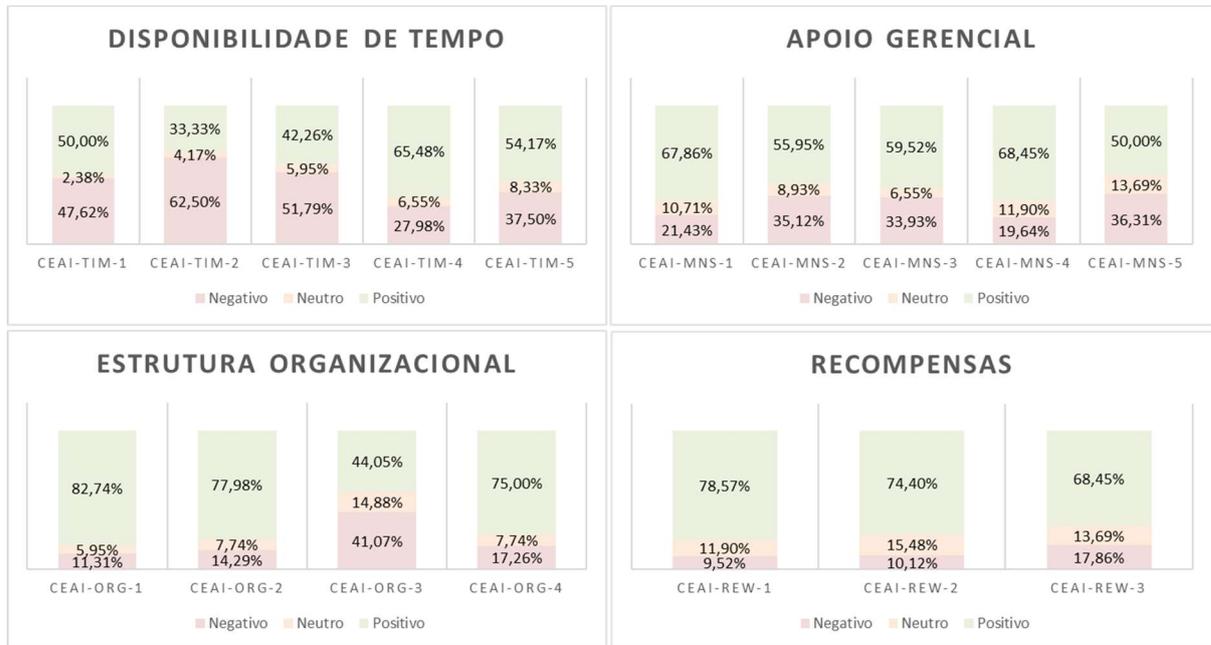


Figura 20. Posicionamento dos respondentes sobre os fatores organizacionais

A Figura 21 apresenta as médias e medianas de cada uma das assertivas referentes aos fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, estrutura organizacional e recompensas).

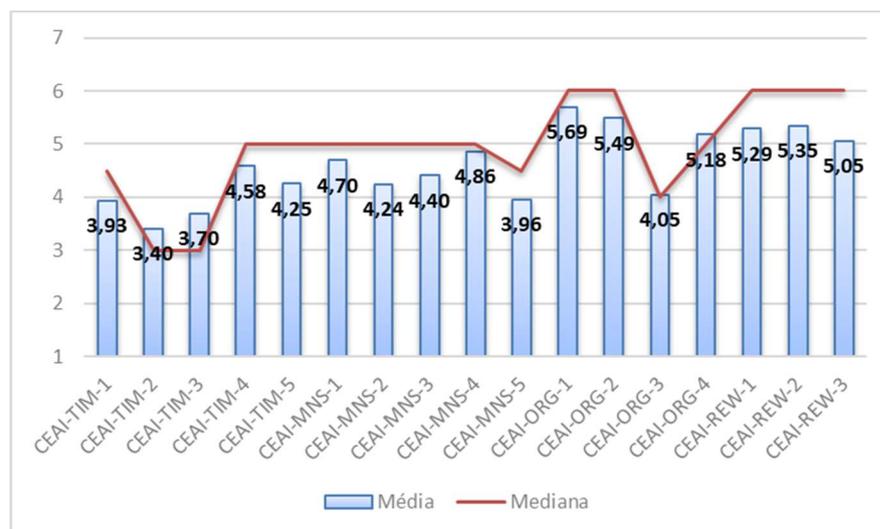


Figura 21. Médias e medianas dos fatores organizacionais

Destaca-se também o fato de que algumas atividades intraempreendedoras, especialmente de renovação estratégica, refletem itens que podem estar associados à solução de problemas processuais internos, como por exemplo a concepção de novas formas de trabalho (EIS-ERN-4) e a mudança de práticas laborais (EIS-ERN-7).

4.3. ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

Previamente à análise multivariada, realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, com o objetivo de verificar se os dados apresentavam ou não distribuição normal. Os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov são apresentados na Tabela 1. O teste indicou que os dados não apresentam normalidade. Portanto, a técnica adotada para análise dos dados (PLS-SEM) é adequada ao caso, por ser uma técnica não paramétrica de análise, que não requer uma distribuição normal dos dados.

Tabela 1.
Resultado do Teste de Kolmogorov-Smirnov

		EIS-ERN-1	EIS-ERN-2	EIS-ERN-3	EIS-ERN-4	EIS-ERN-5	EIS-ERN-6	EIS-ERN-7	EIS-ERN-8
N		168	168	168	168	168	168	168	168
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	5,29	5,11	5,46	5,18	5,53	4,68	4,89	4,93
	Erro	1,477	1,590	1,459	1,583	1,362	1,714	1,676	1,598
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,221	,231	,270	,241	,272	,199	,223	,219
	Positivo	,136	,121	,159	,135	,157	,096	,116	,098
	Negativo	-,221	-,231	-,270	-,241	-,272	-,199	-,223	-,219
Estatística de teste		,221	,231	,270	,241	,272	,199	,223	,219
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 ^c							
		EIS-VEN-1	EIS-VEN-2	EIS-VEN-3	EIS-VEN-4	EIS-VEN-5	EIS-VEN-6	EIS-VEN-7	
N		168	168	168	168	168	168	168	
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	4,38	5,01	4,02	5,13	5,42	5,15	4,51	
	Erro	1,895	1,605	1,913	1,556	1,482	1,597	1,914	
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,176	,188	,155	,206	,259	,229	,196	
	Positivo	,100	,108	,110	,114	,152	,126	,108	
	Negativo	-,176	-,188	-,155	-,206	-,259	-,229	-,196	
Estatística de teste		,176	,188	,155	,206	,259	,229	,196	
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 ^c							

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de

Após a realização do primeiro cálculo do modelo estrutural no SmartPLS, foram eliminados cinco indicadores por apresentarem carga abaixo de ‘0.70’, não atendendo, portanto, os critérios de confiabilidade estabelecidos. Foram eles: CEAI-AUT-4 (0.623); CEAI-AUT-5 (0.588); CEAI-MNS-2 (0.651); CEAI-TIM-3 (0.612); e CEAI-ORG-4 (0.465). Este procedimento faz parte das etapas iniciais de ajustes no modelo.

A etapa seguinte de análise consistiu na verificação da confiabilidade e validade convergente dos constructos. Conforme indicado na Tabela 2, os indicadores de confiabilidade composta apresentaram-se satisfatórios (acima de ‘0.60’), as AVEs atenderam o critério de Fornell & Larcker (acima de ‘0.50’) e os indicadores de *Alpha de Cronbach* resultaram em valores superiores a ‘0.60’. Deste modo confirmou-se a confiabilidade e validade convergente dos constructos.

Tabela 2.

Resultados da análise de confiabilidade e validade convergente dos constructos

Constructos	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Average Variance Extracted (AVE)
Apoio Gerencial	0.831	0.888	0.664
Atitude	0.957	0.965	0.824
Autonomia	0.891	0.930	0.817
Controle Percebido	0.936	0.949	0.755
Disponibilidade de Tempo	0.849	0.898	0.689
Estrutura Organizacional	0.743	0.855	0.665
Intenção de Comportamento	0.927	0.943	0.734
Normas Subjetivas	0.914	0.933	0.701
Recompensas	0.762	0.865	0.684
Renovação Estratégica	0.948	0.957	0.735
Venturing	0.921	0.937	0.679

Em seguida iniciou-se o processo de validação da validade discriminante. A Tabela 3 apresenta o resultado da análise do critério de Fornell & Larcker, onde pode-se verificar que, as raízes quadradas das AVEs de cada constructo (valores destacados em cinza na diagonal)

apresentaram valores superiores as correlações de *Pearson* dos demais constructos, atendendo ao critério.

Tabela 3.

Resultados da análise do critério de Fornell & Larcker

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Apoio Gerencial (1)	0.815										
Atitude (2)	0.523	0.907									
Autonomia (3)	0.453	0.333	0.904								
Controle Percebido (4)	0.649	0.524	0.556	0.869							
Disponibilidade de Tempo (5)	0.340	0.145	0.425	0.346	0.830						
Estrutura Organizacional (6)	0.559	0.282	0.349	0.520	0.325	0.816					
Intenção de Comportamento (7)	0.595	0.685	0.258	0.555	0.231	0.384	0.857				
Normas Subjetivas (8)	0.393	0.457	0.115	0.417	0.298	0.250	0.577	0.837			
Recompensas (9)	0.363	0.237	0.329	0.218	0.160	0.292	0.314	0.197	0.827		
Renovação Estratégica (10)	0.581	0.548	0.220	0.607	0.134	0.405	0.648	0.442	0.186	0.857	
Venturing (11)	0.566	0.398	0.193	0.464	0.093	0.472	0.623	0.364	0.234	0.769	0.824

Nota: os valores destacados em cinza na diagonal representam as raízes quadradas das AVEs

Posteriormente foi realizada a análise do critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Conforme evidenciado na Tabela 4, os valores resultantes foram inferiores a '0.85', atendendo o critério de análise. Desde modo, pode-se confirmar que cada construto é empiricamente distinto dos demais, tanto em termos de quanto eles se correlacionam com outros construtos e quão distintamente os indicadores representam apenas este único construto.

Tabela 4.

Resultados da análise do critério de HTMT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Apoio Gerencial (1)											
Atitude (2)	0.578										
Autonomia (3)	0.513	0.355									
Controle Percebido (4)	0.725	0.546	0.606								
Disponibilidade de Tempo (5)	0.401	0.157	0.516	0.388							
Estrutura Organizacional (6)	0.714	0.334	0.426	0.616	0.408						
Intenção de Comportamento (7)	0.672	0.724	0.282	0.578	0.257	0.460					
Normas Subjetivas (8)	0.441	0.478	0.159	0.446	0.332	0.296	0.618				
Recompensas (9)	0.454	0.290	0.397	0.258	0.190	0.385	0.377	0.236			
Renovação Estratégica (10)	0.657	0.572	0.224	0.647	0.150	0.481	0.689	0.469	0.222		
Venturing (11)	0.649	0.413	0.191	0.481	0.115	0.563	0.664	0.385	0.277	0.814	

Os resultados dos indicadores do fator de inflação da variância (VIFs) são apresentados na Tabela 5. Todos os valores de VIF encontram-se abaixo de '3.000', indicando que não existem problemas de multicolinearidade entre os constructos.

Tabela 5.
Resultados da análise de multicolinearidade entre constructos

	Comportamento Intraempreendedor	Intenção de Comportamento
Atitude		1.524
Autonomia	1.438	
Autonomia x Intenção	1.022	
Controle Percebido		1.459
Fatores Organizacionais	1.975	
Intenção de Comportamento	1.502	
Normas Subjetivas		1.337

Deste modo, finalizou-se o ajuste no modelo estrutural, sendo o mesmo consolidado conforme Figura 22.

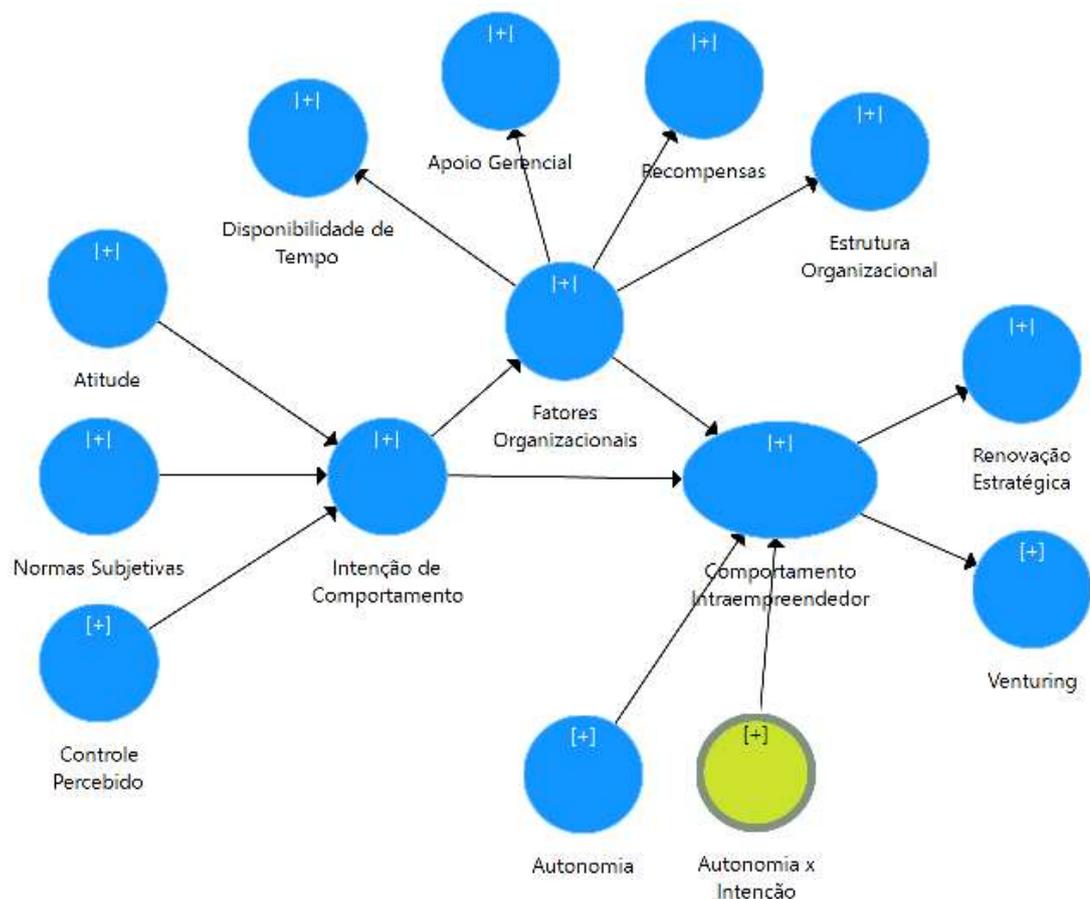


Figura 22. Modelo estrutural final ajustado

A seguir, apresenta-se na Figura 23 todos os indicadores finais de cada constructo, de forma a facilitar a apresentação/visualização do modelo ajustado.

Constructo	Indicadores Mantidos	Indicadores Eliminados
Atitude	TPB-ATT-1/2/3/4/5/6	-
Normas Subjetivas	TPB-SUB-1/2/3/4/5/6	-
Controle Percebido	TPB-PBC-1/2/3/4/5/6	-
Intenção de Comportamento	TPB-INT-1/2/3/4/5/6	-
Disponibilidade de Tempo	CEAI-TIM-1/2/4/5	CEAI-TIM-3
Apoio Gerencial	CEAI-MNS-1/3/4/5	CEAI-MNS-2
Recompensas	CEAI-REW-1/2/3	-
Estrutura Organizacional	CEAI-ORG-1/2/3	CEAI-ORG-4
Autonomia	CEAI-AUT-1/2/3	CEAI-AUT-4/5
Renovação Estratégica	EIS-ERN-1/2/3/4/5/6/7/8	-
Venturing	EIS-VEM-1/2/3/4/5/6/7	-

Figura 23. Indicadores mantidos no modelo final ajustado

O modelo foi capaz de explicar 52% da variância ($R^2 = 0.523$) do comportamento intraempreendedor. De um ponto de vista generalista, o valor resultante já poderia ser avaliado como médio/moderado, porém, considerando que o fenômeno alvo envolve comportamento humano, intenções, atitudes e variáveis ambientes, ou seja, não envolve predições do campo das ciências exatas, o resultado pode ser considerado como excelente. A Figura 24 apresenta os demais valores de R^2 resultantes, os quais, em sua totalidade, não apresentaram baixo poder explicativo em nenhum dos constructos

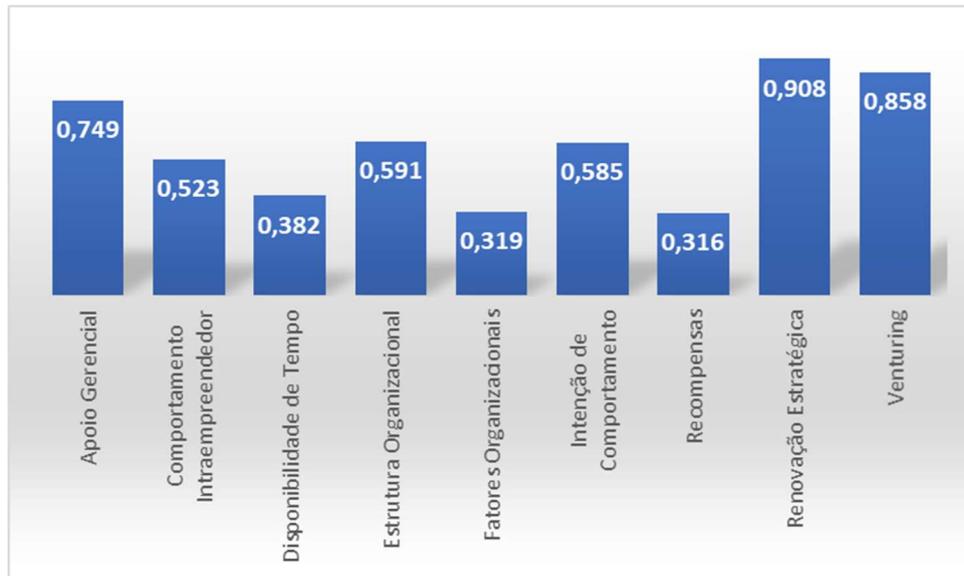


Figura 24. Resultados dos valores de R²

Além de explicar boa parte da variância do comportamento intraempreendedor, o modelo também se mostrou altamente eficaz em sua predição, alcançando o valor de qualidade preditiva de 57%. ($Q^2 = 0,570$). Os indicadores de qualidade preditiva são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6.

Resultados da análise de multicolinearidade entre constructos

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Apoio Gerencial	672.000	378.743	0.436
Atitude	1.008.000	260.900	0.741
Autonomia	504.000	205.951	0.591
Autonomia x Intenção	168.000		1.000
Comportamento Intraempreendedor	2.520.000	1.084.204	0.570
Controle Percebido	1.008.000	353.434	0.649
Disponibilidade de Tempo	672.000	355.786	0.471
Estrutura Organizacional	504.000	334.048	0.337
Fatores Organizacionais	2.352.000	1.766.507	0.249
Intenção de Comportamento	1.008.000	380.953	0.622
Normas Subjetivas	1.008.000	428.029	0.575
Recompensas	504.000	315.211	0.375
Renovação Estratégica	1.344.000	464.994	0.654
Venturing	1.176.000	504.256	0.571

Por fim, foi aplicado o método de *bootstrapping* para viabilizar a avaliação dos coeficientes de caminhos e significância das relações. A Figura 25 apresenta os resultados dos coeficientes dos caminhos.

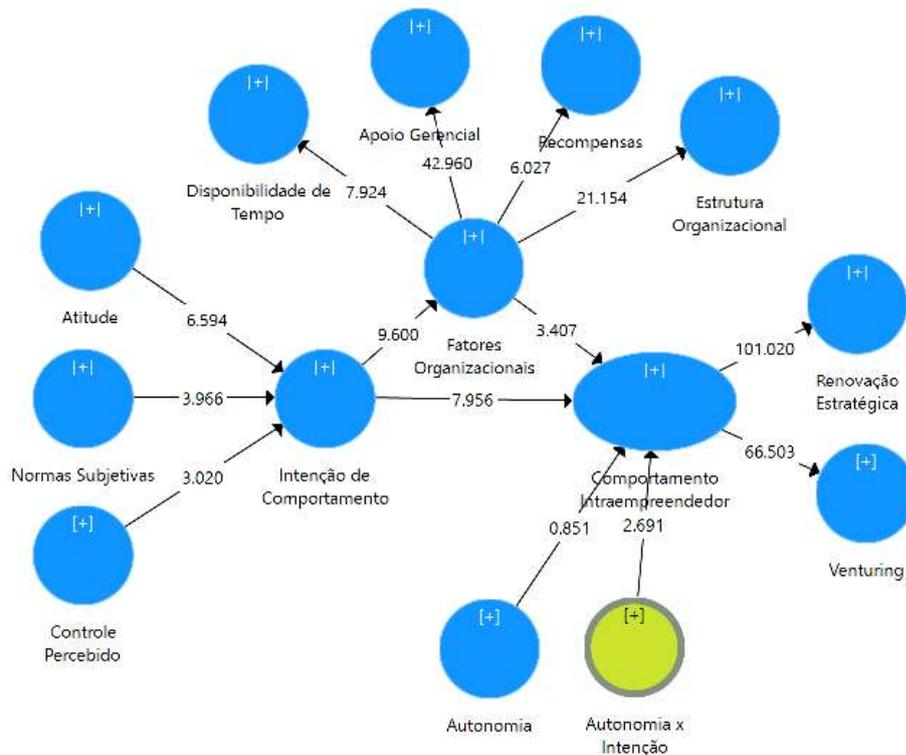


Figura 25. Resultados dos coeficientes dos caminhos

Em seguida, a Tabela 7 apresenta a significâncias das relações.

Tabela 7.

Resultados da análise de significância das relações.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Normas Subjetivas -> Intenção de Comportamento	0.289	0.285	0.073	3.966	0.000
(H2): Intenção de Comportamento -> Fatores Organizacionais	0.564	0.568	0.059	9.600	0.000
(H1): Intenção de Comportamento -> Comportamento Intraempreendedor	0.564	0.558	0.071	7.956	0.000
Fatores Organizacionais -> Recompensas	0.562	0.560	0.093	6.027	0.000
Fatores Organizacionais -> Estrutura Organizacional	0.769	0.771	0.036	21.154	0.000
Fatores Organizacionais -> Disponibilidade de Tempo	0.618	0.615	0.078	7.924	0.000
(H2): Fatores Organizacionais -> Comportamento Intraempreendedor	0.256	0.258	0.075	3.407	0.001
Fatores Organizacionais -> Apoio Gerencial	0.865	0.869	0.020	42.960	0.000
Controle Percebido -> Intenção de Comportamento	0.199	0.200	0.066	3.020	0.003
Comportamento Intraempreendedor -> Venturing	0.926	0.926	0.014	66.503	0.000
Comportamento Intraempreendedor -> Renovação Estratégica	0.953	0.952	0.009	101.020	0.000
(H3): Autonomia x Intenção -> Comportamento Intraempreendedor	0.134	0.125	0.050	2.691	0.007
Autonomia -> Comportamento Intraempreendedor	-0.055	-0.039	0.065	0.851	0.395
Atitude -> Intenção de Comportamento	0.449	0.451	0.068	6.594	0.000

Nota: as linhas destacadas em cinza representam os caminhos correspondentes às hipóteses do estudo

Os resultados apontam para uma alta significância da relação direta entre a intenção de comportamento e o comportamento intraempreendedor. Este resultado corrobora com os fundamentos da teoria do comportamento planejado, de que a intenção de determinado comportamento é preditora do comportamento alvo. Deste modo, confirma-se a primeira hipótese desta pesquisa: (h1) – a intenção de comportamento intraempreendedor exerce influência positiva no comportamento intraempreendedor.

O caminho alternativo da relação entre intenção e comportamento também foi comprovado. O caminho entre intenção de comportamento e os fatores organizacionais foi altamente significativo e positivo. Assim como, o caminho entre os fatores organizacionais e o comportamento intraempreendedor também se mostrou altamente significativo e positivo. Deste modo verificou-se que os fatores organizacionais medeiam parcialmente e de forma complementar a relação entre intenção de comportamento e o comportamento intraempreendedor. Tal mediação foi confirmada com a realização do Teste de Sobel (Hair Jr et al. 2016; Sobel 1982), vide Tabela 8.

Tabela 8.

Resultado do Teste de Sobel.

A = Coeficiente de regressão: intenção de comportamento -> fatores organizacionais	0.564
B = Coeficiente de regressão: fatores organizacionais -> comportamento intraempreendedor	0.256
Desvio padrão (A)	0.059
Desvio padrão (B)	0.075
<i>Sobel Test Statistic</i>	3.214
<i>One-Tailed Probability</i>	0.000
<i>Two-Tailed Probability</i>	0.001

Confirma-se, deste modo, a segunda hipótese da pesquisa: (h2) - a relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é parcialmente mediada pelos fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional).

Apesar da relação direta entre a autonomia e o comportamento intraempreendedor não ser significativa, ela (a autonomia) mostrou-se altamente significativa na realização do papel de

potencialização da intenção de comportamento em relação ao comportamento intraempreendedor. Esses achados corroboram com as argumentações apresentadas na pesquisa. De fato, a autonomia não é preditora do comportamento intraempreendedor, mas sim uma dimensão relacionada ao cargo ocupado, que potencializa o efeito da intenção intraempreendedora e a realização das atividades intraempreendedoras. Deste modo, confirmou-se também a terceira hipótese da pesquisa: (h3) - a relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é moderada pela autonomia. Um resumo dos resultados das análises das hipóteses da pesquisa é apresentado na Figura 26.

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	A intenção de comportamento intraempreendedor exerce influência positiva no comportamento intraempreendedor.	Confirmada
H2	A relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é parcialmente mediada pelos fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional).	Confirmada
H3	A relação entre a intenção de comportamento intraempreendedor e o comportamento intraempreendedor é moderada pela autonomia.	Confirmada

Figura 26. Resultados das análises das hipóteses da pesquisa

Destaca-se o altíssimo efeito do apoio gerencial e da estrutura organizacional no papel de mediação em relação aos demais fatores organizacionais. Ações estratégicas que foquem nesses dois fatores possuem maior probabilidade de facilitar a realização de atividades intraempreendedoras.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa cumpriu com o seu objetivo de explicar o papel dos fatores organizacionais como mecanismo de estímulo ao comportamento intraempreendedor, respondendo à questão de pesquisa que orientou a presente investigação. Diferentemente das abordagens recentes no tema que exploram os fatores organizacionais como antecedentes diretos do comportamento (Fayolle et al. 2010; Neessen et al. 2018; Rauch et al. 2009), a pesquisa confirmou que, seguindo os alicerces da teoria do comportamento planejado (Fishbein e Ajzen 2010), a intenção de comportamento intraempreendedor (formada pela atitude do indivíduo em relação ao comportamento, as normas subjetivas que ele está sujeito e o seu controle comportamental percebido) é antecedente imediata do comportamento intraempreendedor.

Confirmou-se que os indivíduos possuem uma condição pré-estabelecida (intenção) de serem mais ou menos voltados para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras. Os fatores organizacionais (disponibilidade de tempo, apoio gerencial, recompensas e estrutura organizacional) funcionam como facilitadores (mediadores) do processo de transformação de uma intenção em uma ação propriamente dita. A autonomia, assume um papel de multiplicadora (moderadora) da interação entre intenção e comportamento, uma vez que quanto mais autônoma for a posição ocupada pelo indivíduo mais potencializada é a probabilidade do desenvolvimento de atividades intraempreendedoras.

Para as organizações que buscam melhorar seus índices de intraempreendedorismo, recomenda-se investir maior esforço em dois pontos: a) no apoio gerencial, especialmente encorajando os colaboradores a assumirem riscos calculados, permitindo a flexibilização de regras e procedimentos, reconhecendo e encorajando a criação de ideias inovadoras e também disponibilizando na medida do possível os recursos financeiros para tirar as ideias do papel; b) na estrutura organizacional, especialmente deixando bem claro qual é o nível de desempenho

esperado pelo colaboradores, explicitando as expectativas organizacionais em relação ao que se espera de resultados e não deixando espaços para que haja alto grau de incertezas. Esses dois fatores possuem altíssimo impacto no efeito de mediação da intenção de comportamento e comportamento intraempreendedor. Portanto, quanto maior o investimento nestes dois itens, maior a chance de obter sucesso nas estratégias de estímulo do intraempreendedorismo.

A recompensa foi o fator que menos mostrou-se impactante na composição do efeito de mediação dos fatores organizacionais. Este fato pode ser potencialmente explicado pela teoria de sensibilidade a recompensas do indivíduo. A teoria da sensibilidade a recompensas é fundamentada no sistema de abordagem comportamental - *behavioral approach system (BAS)* – e refere-se à sensibilidade do indivíduo em direção a potenciais recompensas e resultados positivos (Gray 1991). Por exemplo, para indivíduos com alta sensibilidade a recompensas (BAS+) as recompensas, subjetivas ou objetivas, possuem alta influência na motivação destes indivíduos em realizar atividades, enquanto este mesmo efeito quase não ocorre com indivíduos pouco sensíveis a recompensas (BAS-) (Jackson 2001).

Outra teoria que potencialmente poderia ajudar na compreensão da baixa participação das recompensas na composição do efeito de mediação dos fatores organizacionais é a teoria de motivação intrínseca e extrínseca (Vallerand 1997). A motivação intrínseca geralmente se refere ao desempenho de uma atividade por conta própria e ao prazer e satisfação derivados da participação (Vallerand 1997). De forma contrária, a motivação extrínseca refere-se a se envolver em uma atividade como um meio para um fim e não por si só, ou seja, buscando algum tipo de retorno ou para evitar uma determinada perda/punição (Vallerand 1997). Estudos futuros podem integrar o sistema de abordagem comportamental, para verificar se indivíduos com alta intenção de comportamento intraempreendedor são de modo geral menos sensíveis a recompensas, bem como se estes mesmos indivíduos são mais intrinsecamente motivados.

Observou-se uma situação intrigante em relação a dimensão da autonomia, uma vez que, apesar da sua relação direta com o comportamento intraempreendedor não ter sido um caminho estrutural foco desta pesquisa, ela mostrou-se não significativa em explicar diretamente o comportamento intraempreendedor, mas significativa em moderar a relação entre intenção e comportamento (conforme esperado). A autonomia foi recentemente observada como uma dimensão paradoxal, ou seja, capaz de causar efeitos positivos e ao mesmo tempo negativos em diversos fenômenos estudados (Zacher et al. 2019).

Pesquisas sobre o chamado paradoxo da autonomia sugerem que, quando os funcionários recebem mais autonomia, eles podem trabalhar com mais intensidade e se sentirem mais limitados em suas atividades (Mazmanian, Orlikowski, e Yates 2013; Putnam, Myers, e Gailliard 2014). Esta situação paradoxal pode explicar no caso do modelo aplicado, o alto volume de respostas negativas sobre a disponibilidade de tempo, uma vez que amostra declarou alto nível de autonomia e ao mesmo tempo, pouca percepção de disponibilidade de tempo. Estudos futuros podem buscar a identificação de nível de equilíbrio entre a autonomia necessária para potencializar o comportamento intraempreendedor, sem causar grandes efeitos negativos em outros fatores.

Esta pesquisa possui algumas limitações. Primeiramente, entende-se que existem outros fatores (organizacionais ou não) que podem exercer influência no comportamento intraempreendedor, como por exemplo, as características intraempreendedoras (Neessen et al. 2018). Todavia, não fez parte do escopo do estudo explorar estes potenciais fatores. De igual forma, não foi objeto do estudo qualquer resultado decorrente do comportamento intraempreendedor, seja para o indivíduo, para a equipe em ele esteja inserido ou para a organização como um todo. Além disso, o comportamento alvo não foi diretamente observado, mas sim, declarado pelos participantes.

Esta pesquisa contribui com o campo teórico do tema ao apresentar uma nova abordagem e um passo inicial na resolução da falta de consenso sobre os antecedentes do intraempreendedorismo e dos mecanismos que estimulam o comportamento intraempreendedor. Além de encontrar um novo posicionamento para o papel dos fatores organizacionais no entendimento do fenômeno, o modelo conceitual poderá ser replicado e melhorado em estudos que sigam a mesma abordagem. O intraempreendedorismo é um campo relativamente jovem, e esta pesquisa sinaliza que o campo pode beber da fonte de teorias amplamente consolidadas do campo da psicologia para compreensão dos fenômenos estudados, uma vez que, parte dos fenômenos de interesse estão associados ao comportamento humano.

Os estudos futuros, além de agregar novas dimensões ao modelo aqui validado, podem fazer uma ponte com os outros níveis do intraempreendedorismo (nesta investigação o foco foi o nível do indivíduo). Como o intraempreendedorismo é um constructo multinível, outros estudos podem estender o modelo para os impactos do comportamento intraempreendedor na equipe (segundo nível), assim como os impactos para a organização como um todo (terceiro nível).

REFERÊNCIAS

- Ajzen, I. 1991. "The theory of planned behavior". *Organizational behavior and human decision processes* 50(2):179–211.
- Ajzen, I. 2002. "Constructing a TPB questionnaire: conceptual and methodological considerations".
- Ajzen, I. 2012. "Martin Fishbein's legacy: the reasoned action approach". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 640(1):11–27.
- Ajzen, I., e M. Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, M. R., G. K. Adomdza, e M. H. Meyer. 2015. "Managing for innovation: managerial control and employee level outcomes". *Journal of Business Research* 68(2):371–79.
- Allport, G. W. 1968. *The historical background of modern social psychology*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Amabile, T. M. 2018. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Antoncic, B., e R. D. Hisrich. 2003. "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(1):7–24.
- Axtell, C. M., D. J. Holman, K. L. Unsworth, T. D. Wall, P. E. Waterson, e E. Harrington. 2000. "Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(3):265–85.
- Baruah, B., e A. Ward. 2015. "Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy". *International Entrepreneurship and Management Journal* 11(4):811–22.
- Basile, K. A., e T. A. Beauregard. 2016. "Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries". *Strategic HR Review* 15(3):106–11.
- Becker, J. M., C. M. Ringle, e M. Sarstedt. 2018. "Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation data treatment". *Journal of Applied Structural Equation Modeling* 2(2):1–21.
- Bierwerth, M., C. Schwens, R. Isidor, e R. Kabst. 2015. "Corporate entrepreneurship and performance: a meta-analysis". *Small Business Economics* 45(2):255–78.
- Blanka, C. 2018. "An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward". *Review of Managerial Science* 1–43.
- Brazeal, D. V. 1993. "Organizing for internally developed corporate ventures". *Journal of Business Venturing* 8(1):75–90.

- Burström, T., e T. L. Wilson. 2015. “Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: managing intrapreneurial equivocality”. *Journal of Engineering and Technology Management* 38:37–52.
- Castrogiovanni, G. J., D. Urbano, e J. Loras. 2011. “Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs”. *International Journal of Manpower* 32(1):34–47.
- Churchill Jr., G. A. 1987. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2º ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooper, D. R., e P. S. Schindler. 2003. *Métodos de pesquisa em administração*. 7º ed. Porto Alegre: Bookman.
- Coster, W. J., e M. C. Mancini. 2015. “Recomendações para a tradução e adaptação transcultural de instrumentos de pesquisa e a prática em terapia ocupacional”. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo* 26(1):50–57.
- De Maesschalck, R., D. Jouan-Rimbaud, e D. L. Massart. 2000. “The mahalanobis distance”. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems* 50(1):1–18.
- Douglas, E. J., e J. R. Fitzsimmons. 2013. “Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents”. *Small Business Economics* 41(1):115–32.
- Dulany, D. E. 1968. “Awareness, rules, and propositional control: a confrontation with S-R behavior theory”. in *Verbal behavior and S-R behavior theory*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Farrukh, M., W. Y. Chong, S. Mansori, e S. R. Ramzani. 2017. “Intrapreneurial behavior: the role of organizational commitment”. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development* 13(3):243–56.
- Faul, F., E. Erdfelder, A. Buchner, e A. Lanf. 2009. “Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses”. *Behavior Research Methods* 41:1149–60.
- Fayolle, A., O. Basso, e V. Bouchard. 2010. “Three levels of culture and firms’ entrepreneurial orientation: a research agenda”. *Entrepreneurship and Regional Development* 22(7–8):707–70.
- Fellnhöfer, K., K. Puumalainen, e H. Sjögren. 2017. “Entrepreneurial orientation in work groups - effects of individuals and group characteristics”. *International Entrepreneurship and Management Journal* 13(2):427–63.
- Fishbein, M. 1963. “An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object”. *Human Relations* 16(3):233–39.

- Fishbein, M. 2008. "A reasoned action approach for health promotion". *Medical Decision Making* 28(6):834–44.
- Fishbein, M., e I. Ajzen. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Massachussets: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., e I. Ajzen. 2010. *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Fornell, C., e D. Larcker. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research* 18(1):39–50.
- Foss, N. J., J. Lyngsie, e S. A. Zahra. 2015. "Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization". *Strategic Organization* 13(1):32–60.
- Freitas, H., R. Janissek-Muniz, R. Costa, F. Andriotti, e P. Freitas. 2009. *Guia prático Sphinx*. 1º ed. Canoas: Sphinx.
- Gargano, L. M., N. I. Underwood, J. M. Sales, K. Seib, C. Morfaw, D. Murray, e J. M. Huges. 2015. "Influence of sources of information about influenza vaccine on parental attitudes and adolescent vaccine receipt". *Human Vaccine and Immunotherapy* 11(7):1641–47.
- Gawke, J. C., M. J. Gorgievski, e A. B. Bakker. 2017. "Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach". *Journal of Vocational Behavior* 100:88–100.
- Gawke, J. C., M. J. Gorgievski, e A. B. Bakker. 2018. "Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship". *Journal of Occupational Health Psychology* 23(4):508–20.
- Gawke, J. C., M. J. Gorgievski, e A. B. Bakker. 2019. "Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS)". *European Management Journal*.
- Geisser, S. 1974. "A predictive approach to the random effects model". *Biometrika* 61(1):101–7.
- George, J. M. 2007. "Creativity in organizations". *The Academy of Management Annals* 1(1):439–77.
- Globocnik, D., e S. Salomo. 2015. "Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior?" *Journal of Product Innovation Management* 32(4):505–21.
- Gray, J. A. 1991. "Neural systems of motivation, emotion and affect". P. 273–306 in *Neurobiology of learning, emotion and affect*. New York: Raven Press.
- Hair, J. F., C. M. Ringle, e M. Sarstedt. 2011. "PLS-SEM: indeed a silver bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2):139–51.

- Hair, J. F., J. J. Risher, M. Sarstedt, e C. M. Ringle. 2019. "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*.
- Hair Jr, J. F., G. T. M. Hult, C. Ringle, e M. Sarstedt. 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hashimoto, M., e V. M. J. Nassif. 2014. "Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedents analysis from managers' perspectives". *BAR - Brazilian Administration Review* 11(4):385–406.
- Henseler, J., C. M. Ringle, e M. Sarstedt. 2015. "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35.
- Himelstein, P., e J. C. Moore. 1963. "Racial attitudes and the action of negro and white background figures as factors in petition-signing". *Journal of Social Psychology* 61(2):267–72.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, D. T. Holt, e W. J. Wales. 2013. "Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship". *Journal of Product Innovation Management* 30(5):937–55.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, e R. V. Montagno. 1999. "Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: a comparison of canadian and U.S. managers". *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(2):9–24.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, D. A. Shepherd, e J. P. Bott. 2009. "Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position". *Journal of Business Venturing* 24(3):236–47.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, e S. A. Zahra. 2002. "Middle managers's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing* 17(3):253–73.
- Hughes, M., e M. Mustafa. 2017. "Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: evidence from an emerging economy". *Journal of Small Business Management* 55:115–40.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, e D. G. Sirmon. 2003. "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions". *Journal of Management* 29:963–89.
- Jackson, C. J. 2001. "Comparison between Eysenck's and Gray's models of personality in the prediction of motivational work criteria". *Personality and Individual Differences* 31(2):129–44.
- Jöreskog, K. G. 1971. "Simultaneous factor analysis in several populations". *Psychometrika* 36(4):409–26.
- Kelley, D., e H. Lee. 2010. "Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role". *Journal of Product Innovation Management* 27(7):1007–19.

- Keltner, D., D. H. Gruenfeld, e C. Anderson. 2003. "Power, approach, and inhibition". *Psychological Review* 110(2):265.
- Kincaid, H. 1998. "Positivism in the social sciences". *Routledge Encyclopedia of Philosophy* 6:558–61.
- Kollmann, T., C. Stockmann, Y. Meves, e J. M. Kensbock. 2017. "When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance". *Small Business Economics* 48(4):843–59.
- Koniak-Griffin, D., e J. A. Stein. 2006. "Predictors of sexual risk behaviors among adolescent mothers in a human immunodeficiency virus prevention program". *Journal of Adolescent Health* 38(3):297 [e1-e11].
- Kuratko, D. F., R. D. Ireland, J. G. Covin, e J. S. Hornsby. 2005. "A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(6):699–716.
- Kuratko, D. F., e R. V. Montagno. 1989. "The intrapreneurial spirit". *Training and Development Journal* 43(10):83–85.
- Kuratko, D. F., R. V. Montagno, e J. S. Hornsby. 1990. "Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment". *Strategic Management Journal* 11(Special Issue):49–58.
- Lederer, A. M., e S. E. Middlestadt. 2014. "Beliefs about meditating among university students, faculty, and staff: a theory-based salient belief elicitation". *Journal of American College Health* 62(6):360–69.
- Likert, R. 1932. "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology* 22:140–55.
- Linn, L. S. 1965. "Verbal attitudes and overt behavior: a study of racial discrimination". *Social Forces* 43(3):353–64.
- Lopes, M. I. V. 1997. *Pesquisa em comunicação*. São Paulo: Loyola.
- Martinasek, M. P., R. J. McDermott, e C. A. Bryant. 2013. "Antecedents of university students' hookah smoking intention". *American Journal of Health Behavior* 37(5):599–609.
- Marvel, M. R., A. Griffin, J. Hebda, e B. Vojak. 2007. "Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field". *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(5):753–68.
- Mazmanian, M., W. J. Orlikowski, e J. Yates. 2013. "The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals". *Organization Science* 24:1337–57.
- Meynhardt, T., e F. E. Diefenbach. 2012. "What drives entrepreneurial orientation in the public sector? evidence from Germany's federal labor agency". *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(4):761–92.

- Miles, R. E., C. C. Snow, Ø. D. Fjeldstad, G. Miles, e C. Lettl. 2010. “Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges”. *Organizational Dynamics* 39(2):93–103.
- Morris, M. H., J. W. Webb, e R. J. Franklin. 2011. “Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(5):947–71.
- Narayanan, V. K., Y. Yang, e S. A. Zahra. 2009. “Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework”. *Research Policy* 38(1):58–76.
- Neessen, P. C. M., M. C. J. Caniëls, B. Vos, e J. P. de Jong. 2018. “The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda”. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Nehl, E. J., C. M. Blanchard, C. J. Peng, R. E. Rhodes, J. Kupperman, P. B. Sparling, e F. Baker. 2009. “Understanding nonsmoking in african and caucasian college students: an application of the theory of planned behavior”. *Behavioral Medicine* 35(1):23–29.
- Nitzl, C. 2016. “The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: directions for future theory development”. *Journal of Accounting Literature* 37:19–35.
- Park, S. H., J. N. Kim, e A. Krishna. 2014. “Bottom-up building of an innovative organization: motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value”. *Management Communication Quarterly* 28(4):531–60.
- Parker, S. K., H. M. Williams, e N. Turner. 2006. “Modeling the antecedents of proactive behaviour at work”. *The Journal of Applied Psychology* 91(3):636–52.
- Puech, L., e T. Durand. 2017. “Classification of time spent in the intrapreneurial process”. *Creativity and Innovation Management* 26(2):142–51.
- Putnam, L. L., K. K. Myers, e B. M. Gailliard. 2014. “Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions”. *Human Relations* 67:413–40.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, e M. Frese. 2009. “Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3):761–87.
- Razavi, S. H., e K. Ab Aziz. 2017. “The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 23(5):769–92.
- Rigtering, J. P. C., e U. Weitzel. 2013. “Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship”. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(3):337–60.
- Ross, L. T., T. P. Ross, S. Farber, C. Davidson, M. Trevino, e A. Hawkins. 2011. “The theory of planned behavior and helmet use among college students”. *American Journal of Health Behavior* 35(5):581–90.

- Saccol, A. Z. 2009. “Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração”. *Revista de Administração da UFSM* 2(2):250–69.
- Sakalauskas, E. D. C. 2019. “Importância do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto: um estudo com gerentes de projeto em uma indústria automotiva”. Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Sarstedt, M., C. M. Ringle, e J. F. Hair. 2017. “Partial Least Squares Structural Equation Modeling”. *Handbook of Market Research* 26:1–40.
- Schmelter, R., R. Mauer, C. Börsch, e M. Brettel. 2010. “Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs”. *Human Resource Management* 49(4):715–41.
- Sebora, T. C., e T. Theerapatvong. 2010. “Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers’ idea generation, risk taking, and proactiveness”. *International Entrepreneurship and Management Journal* 6(3):331–50.
- Sebora, T. C., T. Theerapatvong, e S. M. Lee. 2010. “Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: a case analysis of six Thai manufacturing firms”. *Journal of Organizational Change Management* 23(4):453–70.
- Sheeran, P. 2002. “Intention-behavior relations: a conceptual and empirical review”. *European Review of Social Psychology* 12(1):1–36.
- Sheppard, B. H., J. Hartwick, e P. R. Warshaw. 1988. “The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research”. *Journal of Consumer Research* 15(3):325–43.
- Shmueli, G., e O. R. Koppius. 2011. “Predictive analytics in information systems research”. *MIS Quarterly* 35(3):553–72.
- Skinner, E. A. 1995. *Perceived control, motivation & coping*. 8^o ed. Sage Publications.
- Smith, L., P. Rees, e N. Murray. 2016. “Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study”. *Tourism Management* 56:191–204.
- Sobel, M. E. 1982. “Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models”. 13:290–312.
- Stone, M. 1974. “Cross-validated choice and assessment of statistical predictions”. *Journal of the Royal Statistical Society* 36(2):111–47.
- Swanson, V., e K. G. Power. 2004. “Initiation and continuation of breastfeeding: theory of planned behavior”. *Journal of Advanced Nursing* 50(3):272–82.
- Theóphilo, C. R., e G. D. A. Martins. 2009. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2^o ed. São Paulo: Atlas.

- Urban, B., e K. Nikolov. 2013. "Sustainable corporate entrepreneurship initiatives: a risk and reward analysis". *Technological and Economic Development of Economy* 19(sup1):S383–408.
- Urban, B., e E. Wood. 2017. "The innovating firm as corporate entrepreneurship". *European Journal of Innovation Management* 20(4):534–56.
- do Valle, P. O., e G. Assaker. 2016. "Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: a review of past research and recommendations for future applications". *Journal of Travel Research* 55(6):695–708.
- Vallerand, R. 1997. "Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation". *Advances in Experimental Social Psychology* 29:271–360.
- Van Wyk, R., e M. Adonisi. 2008. "The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction". *South African Journal of Economic and Management Sciences* 11(4):391–407.
- Van Wyk, R., e M. Adonisi. 2012. "Antecedents of corporate entrepreneurship". *South African Journal of Business Management* 43(3):65–78.
- Wang, M. Q. 2001. "Social, environmental influences on adolescents smoking progression". *American Journal of Health Behavior* 25(4):418–25.
- Webb, T. L., e P. Sheeran. 2006. "Does changing behavioral intentions engender behavior change? a meta-analysis of the experimental evidence". *Psychological Bulletin* 132(2):249–68.
- Wicker, A. W. 1969. "Attitudes versus actions: the relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects". *Journal of Social Issues* 25(4):41–78.
- Willaby, H. W., D. S. J. Costa, B. D. Burns, C. MacCann, e R. D. Roberts. 2015. "Testing complex models with small sample sizes: A historical overview and empirical demonstration of what partial least squares (PLS) can offer differential psychology". *Personality and Individual Differences* 84:73–78.
- Yariv, I., e K. Galit. 2017. "Can incivility inhibit intrapreneurship?" *Journal of Entrepreneurship* 26(1):27–50.
- Zacher, H., A. Schmitt, N. L. Jimmieson, e C. W. Rudolph. 2019. "Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support". *Journal of Organizational Behavior* 40(1):38–58.
- Zur, A., e A. Walega. 2015. "Routines do matter: role of internal communication in firm-level entrepreneurship". *Baltic Journal of Management* 10(1):119–39.

APÊNDICE A



Ao preencher o questionário nas páginas seguintes, você estará contribuindo fundamentalmente com novos avanços no campo de estudos sobre empreendedorismo corporativo. Esta pesquisa busca entender a influência dos fatores organizacionais no comportamento intraempreendedor.

Não pediremos nenhuma identificação sua ou da empresa onde trabalha. Podemos assegurar que: todos os dados coletados serão utilizados apenas de forma matemática e estatística; os dados coletados não serão divulgados a terceiros ou para quaisquer outros fins, que não o desenvolvimento desta pesquisa.

São responsáveis por essa pesquisa, Alex de Souza Santana (Doutorando em Administração) e a Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens, ambos representando o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (São Paulo, Brasil).

Em caso de dúvidas ou para maiores detalhes sobre a pesquisa, ambos estaremos a sua disposição, por meio do endereço eletrônico "alexasantana_gp@gmail.com".

O tempo aproximado para preenchimento do questionário é de 10 minutos.

Desde já, agradecemos a sua atenção e o tempo a nós gentilmente cedido.



Progress bar: 10 empty boxes
Seguinte →

Powered by Sphinx

CRITÉRIOS DE ELIGIBILIDADE PARA PARTICIPAÇÃO

Atualmente você se enquadra em que nível ocupacional na empresa em que trabalha?

Estagiário
 Operação ou Linha de Produção
 Analista ou Consultor
 Coordenação
 Gerente
 Diretor / Membro da Alta Administração

Qual a sua idade?

anos

Qual o seu sexo?

Qual o principal tipo de negócio da empresa em que você trabalha?

Aproximadamente quantos funcionários trabalham na sua empresa?

Aproximadamente (em dólares) qual seria a receita bruta anual de sua empresa?

← Anterior
Progress bar: 10 empty boxes
Seguinte →

Powered by Sphinx

A partir das próximas páginas, marque o seu nível pessoal de concordância em cada uma das afirmativas a seguir, tendo como base a sua percepção particular em relação à forma como desempenha suas atividades de trabalho, sobre a sua empresa e seu ambiente de trabalho.

← Anterior
Progress bar: 10 empty boxes
Seguinte →

Powered by Sphinx

	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não discordo nem concordo	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
Depende de mim renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu tenho controle total para criar novos negócios para a empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se eu quisesse eu poderia criar novos negócios para a empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu tenho controle total para renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se eu quisesse eu poderia renovar os produtos, serviços, métodos de trabalho ou estratégias na empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Depende de mim criar novos negócios para a empresa em que trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

← Anterior
Progresso: 100%
Seguinte →

Powered by Sphinx

	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não discordo nem concordo	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
Basicamente é minha própria responsabilidade decidir como fazer meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raras vezes tenho que seguir o mesmo método de trabalho ou determinados passos para fazer minhas tarefas diárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu tenho muita autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu jeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que sou meu próprio chefe e não tenho que checar duas vezes minhas decisões com outra pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho Liberdade para decidir o que fazer em meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

← Anterior
Progresso: 100%
✓ Salvar

Powered by Sphinx






Questionário Finalizado!

Somos gratos por sua valiosa colaboração.

Obrigado por participar de nossa pesquisa!

TECNOLOGIA
SPHINXBrasil
Soluções para coleta e análise de dados

Powered by Sphinx