

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Competências políticas no seio do intraempreendedorismo: Os opostos ajudam-se

Maria Teresa Cordeiro Feio de Calça e Pina

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Nelson Campos Ramalho, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2017

Agradecimentos

Prestes a concluir um longo percurso, gostaria de expressar o meu agradecimento a todos aqueles que me acompanharam e que assumiram um papel fundamental na concretização desta investigação. Um profundo obrigada ao meu orientador, Professor Doutor Nelson Campos Ramalho, que se disponibilizou para me orientar e que permanecerá para mim como referência de dedicação e profissionalismo.

Um reconhecimento muito especial à minha família pelo apoio e incentivo ao longo de todo este período académico, e também aos meus amigos, pelas suas valiosas indicações.

Resumo

O empreendedorismo tem sido associado à capacidade individual de identificar oportunidades, questionando o status quo e, não raro, prescindindo de pressupostos e de regras instituídas para precisamente oferecer algo out-of-the-box. No quadro do empreendedorismo corporativo impõe-se a dupla necessidade tida como contraditória de inovar e respeitar as regras e sempre numa ótica de racionalidade de gestão.

O presente estudo pretende questionar este pressuposto de jogo de soma nula entre a orientação para o empreendedorismo e para as regras, bem como a ideia de que a dimensão política (que escapa à racionalidade de gestão) é um ativo neste contexto de empreendedorismo corporativo.

Com uma amostra de 198 indivíduos profissionalmente ativos, testámos por via de um modelo de equações estruturais, o papel preditor simultâneo das orientações para o cumprimento de regras e para o empreendedorismo corporativo sobre as competências políticas dos indivíduos. Os resultados mostram um modelo com bons índices de ajustamento que identifica um coeficiente de associação entre a orientação para o cumprimento de regras e a orientação para o empreendedorismo de valência positiva, sendo a segunda a única preditora da competência política.

Os resultados evidenciam a natureza complementar das orientações sob estudo, bem como a ativação das competências políticas decorrente da percepção de maior empreendedorismo corporativo, assim infirmando alguns dos pressupostos correntes.

Palavras-chave: orientação para regras, orientação empreendedora, competências políticas, intraempreendedorismo

Abstract

Entrepreneurship has been associated with the individual capacity to identify opportunities by questioning the status quo and, often, dropping assumptions and rules precisely to offer something out-of-the-box. Within corporate entrepreneurship there is the double need, often taken as contradictory, to respect the rules and innovating always within the framework of management rationality.

This study is set to question this current assumption of a tradeoff between entrepreneurial orientation and rules orientation as well as the idea that the political dimension (that escapes management rationality) is an asset within this context of corporate entrepreneurship.

With a sample of 198 employees we tested with a structural equation model the simultaneous predicting role of rules orientation and entrepreneurial orientation over the individual political skill. Findings show a model with good adjustment fit that identify a significant positive association between both orientations while the entrepreneurial orientation was the sole predictor of political skill.

Results highlight the complementary nature of both orientations as well as the activation of political skills as a reaction to perceived corporate entrepreneurship, thus questioning current assumptions.

Key words: Rules orientation, entrepreneurial orientation, political skills, intrapreneurship

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Tabelas e Figuras.....	vii
Abreviaturas	viii
I. Introdução.....	10
II. Intraempreendedorismo.....	12
2.1. Definição e Importância	12
2.2. Vertentes do Intraempreendedorismo.....	13
2.3. Antecedentes e Consequências do Intraempreendedorismo.....	15
2.3.1. Antecedentes organizacionais	15
2.3.2. Antecedentes ambientais	19
2.3.3. Antecedentes individuais.....	19
2.3.4. Consequências no desempenho	21
III. O cumprimento de regras e o evitamento da incerteza.....	24
IV. Competências políticas.....	26
V. Método	30
5.1. Estratégia de análise de dados	30
5.2. Amostra	31
5.3. Instrumentos	33
VI. Resultados	38
VII. Discussão.....	44
VIII. Conclusão	50
Referências	52

Tabelas e Figuras

Tabela 5.1. - Sexo	32
Tabela 5.2. - Habilitações Escolares	32
Tabela 5.3. - Idade	32
Tabela 5.4. - Dimensão da organização	32
Tabela 5.5. - Solução fatorial para competência política	34
Tabela 5.6. - Solução fatorial para orientação para cumprimento de regras	35
Tabela 5.7. - Solução fatorial para orientação para empreendedorismo organizacional	36
Tabela 6.1. - Descritivas e bivariadas	40
Tabela 6.2. - Correlação entre orientações	42
Tabela 6.3. – Covariância entre orientações	42
Tabela 6.4. - Coeficientes regressão Regras – Competências Políticas	43
Tabela 6.5. - Coeficientes regressão Empreendedorismo – Competências Políticas	43
Figura 6.1. - Modelo de equações estruturais	41
Figura 6.2. - Modelo simplificado de equações estruturais	42

Abreviaturas

CEAI - Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

OEO – Orientação para o Empreendedorismo Organizacional

PSI – Political Skill Inventory

I. Introdução

O empreendedorismo corporativo tem, por definição, que se desenrolar no seio de uma organização que, por imposição funcionalista, não o pode promover às expensas dos procedimentos e regras instituídos que subjazem a eficácia organizacional. Nesse sentido, parece haver uma dupla exigência contraditória para as organizações que desejem promover o empreendedorismo corporativo: por um lado, fomentar o respeito pelas regras e procedimentos e por outro, fomentar a inovação interna. Isto parece promover um sentido antinómico nas orientações que se dão para os colaboradores que, por um lado, desejam alinhar com as regras instituídas, mas, por outro, sabem que há pressão para inovar, e logo, ir além, se não mesmo contra estas.

A cultura de regras tem sido concebida teoricamente como contrastante com a de inovação, pois se a primeira se caracteriza por um foco interno e no controlo, a segunda caracteriza-se por um foco externo e na flexibilidade (Quinn & Rorbaugh, 1981). Porém, um dos elementos menos evidentes do modelo de valores contrastantes de Robert Quinn é o corolário deste que só há eficácia organizacional onde haja equilíbrio entre culturas contrastantes. O tópico do intraempreendedorismo parece-nos precisamente relevar para este mesmo tipo de teorização: que ao invés de se conceber a orientação para o cumprimento de regras como antagónica do empreendedorismo corporativo, se deveria entender ambas como complementares e porventura mutuamente reforçáveis. Não obstante, é contraintuitiva esta proposta de que os contrários não são incompatíveis. A nossa proposta é assim a de admitir que a conjugação destes contrários é possível no quadro do empreendedorismo corporativo, permitindo a sua observação simultânea obter maior controlo sobre os processos de empreendedorismo, sendo porém improvável.

Em paralelo a este tema, surge o desconhecimento sobre a relação entre empreendedorismo corporativo e a dimensão política do comportamento organizacional, nomeadamente a sua relação com a competência política dos indivíduos. Se por um lado, uma orientação para o cumprimento de regras poderá precisamente procurar anular o fator político, por outro, uma orientação para o empreendedorismo corporativo poderá promover exatamente a ativação de

competências políticas. Estas são úteis para lidar com a incerteza e para criar um espaço de poder pessoal dentro da organização, aproveitando essa margem de incerteza.

É com o propósito de testar estas proposições (que regras e inovação não são mutuamente exclusivos, e que as competências políticas são um ativo no empreendedorismo corporativo) que nos propomos testar empiricamente um modelo que toma simultaneamente a orientação para o cumprimento de regras e a orientação para o empreendedorismo corporativo como preditores das competências políticas autoreportadas. Para tal procedemos à revisão da literatura atinente para derivar o modelo de análise e respetivas hipóteses, seguindo-se a exposição da metodologia e análise de dados para derivação de resultados e consequente teste de hipóteses.

II. Intraempreendedorismo

2.1. Definição e Importância

A progressiva globalização da economia está a criar profundas alterações no funcionamento dos mercados a nível mundial, tornando-se cada vez mais evidente a importância de antecipar os resultados empresariais, para que as organizações sejam capazes de se adaptarem aos desafios do mercado, desenvolverem valor para os seus clientes e criarem vantagem competitiva (Thornberry, 2001). Assume-se assim a relevância do empreendedorismo, que consiste na criação de valor por pessoas e organizações que trabalham em conjunto para implementar uma ideia através da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de correr riscos (Ângelo, 2003), visando o aumento desse valor corporativo a longo prazo, através da otimização dos benefícios para os principais *stakeholders* (Wunderer, 2001).

Esta resposta à necessidade de inovação não é apenas útil para as organizações, sendo igualmente extensível para a sociedade. Para Schumpeter (1961) o empreendedorismo é um importante mecanismo económico, através do qual as fragilidades económicas são identificadas e minimizadas, pois a inovação tecnológica e organizacional é convertida em produtos e serviços aperfeiçoados, enquanto simultaneamente motivam os competidores a desenvolverem os seus produtos e processos.

Na procura de uma definição, Hisrich e Peters (1989) apontavam o empreendedorismo como o processo de criação de alguma coisa diferente e com valor, mediante o esforço e o tempo despendidos, e assumindo riscos físicos, sociais, financeiros, mas recebendo as recompensas da satisfação monetária e pessoal.

Contudo, apesar de iniciar um negócio próprio ser uma experiência entusiasmante, grande parte das *startups* formadas, fracassam nos primeiros cinco anos de existência (Hisrich, 1990). Para além disso, o empreendedorismo envolve enormes custos e riscos elevados.

Surge assim a relevância do intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo (Pinchot, 1985) que pretende reter o talento na organização e, simultaneamente, lidar de forma mais eficaz com as ameaças de mercado concorrente (Hashimoto, 2006). De facto, o intraempreendedorismo tem uma relevância prática

enquanto ferramenta de desenvolvimento económico e de criação de emprego (Palma, Cunha & Lopes, 2007), pois ao incentivar o intraempreendedorismo, as organizações canalizam o espírito empreendedor dos colaboradores para a organização em troca de estrutura para os empreendedores realizarem os projetos pessoais que estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Hashimoto, 2006).

Já Morris e Kuratko (2002) consideravam que o intraempreendedorismo potenciava também a construção de estratégias e negócios, bem como a possibilidade da inserção em mercados tendo em vista uma maior sustentabilidade e crescimento das empresas.

O intraempreendedorismo assenta então na ideia de que, para sobreviver ao ambiente turbulento da atualidade, é preciso a procura de uma solução nova e criativa que desafie e confronte as práticas antigas da empresa, como o desenvolvimento de produtos existentes ou novos, mercados, serviços, técnicas de gestão e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias, nas suas organizações e na forma como a empresa lida com a concorrência a um nível macro. Refere-se a um processo interno de uma empresa, que consiste na expansão do domínio das suas competências e das oportunidades criadas, mediante a geração interna de novas combinações de recursos (Burgelman, 1984). É assim um processo importante não apenas para as grandes organizações, mas também para as pequenas e médias empresas (Carrier, 1994), sendo assim independente o seu tamanho (Antoncic, 2001)

Na mesma linha, Russell (1999) combinou a perspetiva de Schumpeter (1961) e de Burgelman (1984), e defendeu que o intraempreendedorismo pode ser definido como o aperfeiçoamento das competências da organização e a expansão das suas oportunidades oriundas das inovações criadas internamente. A concretização das inovações no âmbito de uma organização requer a ação dos colaboradores ou de grupos de colaboradores motivados e é determinada por fatores organizacionais e ambientais.

2.2. Vertentes do Intraempreendedorismo

Segundo Antoncic e Hisrich (2001), existem quatro domínios da ação do intraempreendedorismo: a criação de negócios, a inovação, a auto-renovação, e a proatividade.

A vertente que se baseia na procura e entrada de novos negócios, procurando a atribuição de benefícios quantificáveis à organização (Antoncic & Hisrich, 2001), encontra-se segundo Zahra (1991), direcionada tanto para a redefinição dos produtos, como para os serviços da empresa e para o desenvolvimento de novos mercados. Esta dimensão pode também incluir a formação de unidades organizacionais autónomas ou semi-autónomas, chamadas de incubadoras; o risco interno, *startups* corporativas; a criação de unidades de negócio autónomas, e novos fluxos.

No âmbito da segunda vertente, é relevante afirmar que a inovação, sendo dirigida aos produtos e serviços e enfatizando o desenvolvimento e inovação na tecnologia (Antoncic & Hisrich, 2001), requer a utilização de conhecimentos quer novos, quer já existentes, para transformar processos organizacionais ou criar produtos e serviços comerciais viáveis (Damanpour, 1991).

Para Pinchot (1985) os intraempreendedores são responsáveis pela criação de todo o tipo de inovação no âmbito da organização, tornando a inovação e o intraempreendedorismo em elementos semelhantes, pois ambos envolvem processos nos quais os recursos são combinados para criar algo novo que crie lucro. Desta forma, o que os diferencia é apenas o nível de análise, ou seja, enquanto o intraempreendedorismo representa um esforço organizacional para gerir uma certa área desenvolvida internamente pela organização, a inovação tende a ser mais concreta e específica, pois refere-se à otimização do produto e processo, não implicando a criação de um novo negócio (Van Der Kellen, 2011).

A vertente relativa à auto-renovação consiste na inovação orientada para o conceito e estratégias de negócio, levando a uma reorganização associada a uma melhor adaptação aos novos produtos e mercados (Zahra, 1991). Trata-se assim de um processo de mudança na organização que é auto-sustentável, pois a inovação proporciona estratégias mais adaptadas ao mercado que se assumem como o sustento do desenvolvimento de novos produtos e negócios (Antoncic & Hisrich, 2001). Neste sentido, a auto-renovação reflete a transformação da organização através da renovação das ideias-chave que estiveram na base da sua construção (Zahra, 1991), incluindo a renovação do conceito de negócio, reorganização, e a introdução de mudanças em todo o sistema relacionado com a inovação.

A vertente relativa à proatividade refere-se ao grau em que as organizações

tentam liderar ao invés de seguirem a concorrência (Stopford & Baden-Fuller, 1994), em áreas-chave de negócios como a introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias e técnicas administrativas (Covin & Slevin, 1986). Para Antoncic & Hisrich, (2001) está associada a uma postura agressiva e de assunção de riscos através da condução de experiências.

Em suma, enquanto a vertente da criação de novos negócios enfatiza a procura e entrada em novos negócios no âmbito da organização e está relacionada com os atuais produtos e mercados da organização, a vertente inovação foca-se na criação de novos produtos, serviços e tecnologia, a vertente renovação centra-se na reformulação estratégica, na reorganização e na mudança organizacional, e a vertente proatividade reflete a orientação da gestão de topo para a competitividade, incluindo a iniciativa e a propensão ao risco (Antoncic & Hisrich, 2001).

2.3. Antecedentes e Consequências do Intraempreendedorismo

O empreendedorismo surge como resultado de um processo dinâmico e complexo não só entre o ambiente envolvente onde a organização se insere e a organização empreendedora, mas também entre o indivíduo com perfil de empreendedor, capaz de identificar necessidades e novas oportunidades de negócio (Shane & Venkataraman, 2000). Porém, os intraempreendedores tomam iniciativa para formar novos negócios independentemente de recessões e incertezas económicas, inflações, falta de infraestruturas ou medo de falhar (Hisrich, 1990). Em relação às consequências, destaca-se a performance organizacional.

2.3.1. Antecedentes organizacionais

No âmbito intraorganizacional, os antecedentes do intraempreendedorismo residem nas características da organização, nomeadamente na abertura à comunicação; nos mecanismos de *feedback*; nos de controlo formal interno; no suporte organizacional e também nos valores organizacionais (Antoncic & Hisrich, 2001).

Relativamente à abertura à comunicação, importa referir que a partilha e

qualidade da informação (Pinchot, 1985, Zahra, 1991) assumem-se como factores críticos para a inovação, sendo que a quantidade e qualidade da comunicação são essenciais na fase de implementação do intraempreendedorismo nas grandes organizações (Zahra, 1991).

Também Bloodgood, Hornsby, Burkemper & Sarooghi (2015) salientam a importância que os mecanismos de controlo, como o *feedback*, assumem no intraempreendedorismo, nomeadamente para possibilitar a deteção, avaliação, legitimação e implementação de oportunidades na organização.

Relativamente ao controlo/ acompanhamento do ambiente, Antoncic (2001) considera que os controlos formais, que se referem à adoção de normas claras e escritas, metas, procedimentos, regras e regulamentos que especificam o padrão de comportamento desejável, podem ser benéficos ao intraempreendedorismo. Contudo, Zahra (1991) refere a possibilidade do risco decorrente da utilização excessiva dos controlos formais inibirem o intraempreendedorismo. Entre ambos subsiste a dúvida se a observação das regras constitui um facilitador do intraempreendedorismos (porque facilita a legitimação da oportunidade) ou se ancora excessivamente os colaboradores, dificultando-lhes a possibilidade de detetarem oportunidades.

Pinchot (1989) considera que um dos factores mais relevantes para propiciar um ambiente corporativo que estimula o intraempreendedorismo é o grau de liberdade que os intraempreendedores possuem. Como estes factores de liberdade possibilitam amenizar os controlos excessivos, a presença destes factores determina a eficácia dos intraempreendedores na cultura organizacional.

Relativamente ao suporte organizacional, considera-se que o apoio da gestão de topo e das chefias, e também o comprometimento e o estilo da própria gestão, impulsionam o intraempreendedorismo (Van Der Kellen, 2011). Este apoio organizacional pode ser traduzido quer na formação proporcionada aos colaboradores, quer na confiança neles depositada para a deteção de novas oportunidades.

O papel que os valores organizacionais desempenham no fomento do intraempreendedorismo é dificilmente contestável, já que a legitimação em si mesma da ação intraempreendedora alicerça-se por definição nos valores da mudança, por exemplo, no quadrante “inovação” de Quinn e Rohrbaugh (1981). Esta dimensão axiológica pode ser perspectivada como transversal a toda a organização ou

especificamente decorrente da ação da liderança, considerando a visão de Schein (1985) de que é da liderança que parte o estímulo à construção da cultura organizacional.

O papel dos valores ganha maior centralidade no âmbito do estudo do empreendedorismo porque, como Hashimoto (2006) sublinha, numa organização onde as regras e normas perdem forma com o objetivo de estimular a inovação, os princípios e valores são orientadores das ações. Estes princípios e valores aliados à missão e visão claramente definidas e partilhadas entre os colaboradores, resumem o espírito inovador cultivado na organização. Assim, os intraempreendedores podem definir as suas próprias regras, estabelecer a melhor forma para atingir os resultados esperados e ter a certeza que as regras organizacionais não os impedem de fazer aquilo que pensam ser necessário. Na verdade, numa organização intraempreendedora, não existe a necessidade de criar regras que determinem os procedimentos. Para canalizar o esforço dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais, são desenvolvidos valores e princípios que orientam e inspiram a tomada de decisão nos colaboradores. Embora os colaboradores possam criticar este modelo, por dependerem excessivamente dos paradigmas de estabilidade, a diminuição da burocracia promove uma mudança cultural, à medida que os novos princípios e valores vão tomando o lugar dos antigos (Chien, 2007).

Ligada aos valores está uma dimensão atitudinal que é reconhecida como importante para o intraempreendedorismo numa organização já existente (Stevenson & Jarillo, 1990).

Pese embora a mudança cultural no sentido de maior flexibilidade, alguns princípios tendem a permanecer, fruto da inércia, tais como o de “não cometer nenhum erro”; “não falhar”; “não tomar iniciativa mas esperar por instruções”; “manter-se dentro da própria zona de conforto”; e “proteger o próprio passado” (Hisrich, 1990). Este ambiente restritivo inibe a criatividade, flexibilidade, independência e tomada de risco, que alimentam os intraempreendedores. Pelo contrário, o clima intraempreendedor caracteriza-se pela ação e reconhecimento da procura da inovação, aceita e fomenta a sugestão, o risco, e a experiência. Isto é facilitado por uma estrutura organizacional achatada, com redes horizontais, trabalho em equipa, patrocinadores e mentores (Hisrich, 1990).

Entre os requisitos para proporcionar um clima de empreendedorismo

organizacional, conta-se o reconhecimento e recompensa do esforço de inovação e empreendedorismo. O que não se recompensa, extingue-se. Porém, uma opção é recompensar o sucesso e outra é recompensar o esforço. Ora, no empreendedorismo, recompensar apenas o sucesso é instituir uma cultura de aversão ao risco, logo, é fazer retrair o intuito empreendedor. Para Hashimoto (2006), um projeto que não obteve sucesso deve ser tido como uma oportunidade de aprendizagem, assim valorizando o fracasso pois este é inerente ao processo de inovação.

Na eventualidade de uma iniciativa intraempreendedora obter sucesso, será crítico que a organização recompense objetivamente esse sucesso, por exemplo, mediante a participação em capital no negócio (Block & Ornati, 1987).

Uma forma de reconhecimento do esforço reside no apoio continuado da gestão de topo aos esforços dos intraempreendedores, quer mediante a sua presença física, quer na disponibilização de meios e recursos necessários à concretização do projeto, por exemplo, recursos humanos, financeiros, temporais (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014).

Um outro elemento organizacional facilitador do intraempreendedorismo é a instituição de equipas de trabalho multidisciplinares (Hisrich, 1990). Não basta encorajar o trabalho em equipa, é necessário que a diversidade de experiências, e leituras da realidade organizacional promova a visão crítica e inovadora. Estas equipas não deverão obter retorno imediato do seu trabalho, ou seja, trata-se de acordo com Hisrich (1990) de um investimento com um retorno dilatado no tempo, na ordem dos 5 ou dez anos.

A natureza criativa do processo empreendedor impõe o carácter voluntário da participação, pelo que é contraproducente forçar ou decretar o espírito empreendedor nos colaboradores. É no vínculo afetivo aos projetos que reside o comportamento extra-papel e a dedicação necessários à concretização dos projetos.

No global, um clima organizacional propenso ao intraempreendedorismo exige o concurso de várias condições que normalmente não estão presentes em organizações tradicionais. Desde as lógicas de recompensa e punição centradas nos resultados e não no processo, ao papel ativo da gestão de topo no suporte organizacional aos intraempreendedores, trata-se de uma mudança de paradigma e de cultura que questiona muitos dos pressupostos em que ancorou o sucesso organizacional num passado que se alicerçava na estabilidade de operações, identidades, estratégias e mercado.

2.3.2. Antecedentes ambientais

O ambiente externo da organização é determinante para a atividade empreendedora a nível individual e organizacional (Van Der Kellern, 2011). Este autor identifica seis variáveis de contexto que podem afetar favoravelmente o intraempreendedorismo: o dinamismo; as oportunidades tecnológicas; o crescimento industrial; e a procura de novos produtos (Zahra, 1991). De outro modo, as características como a mudança ou a rivalidade competitiva são consideradas desfavoráveis e hostis (Van Der Kellen, 2011).

Associado ao maior dinamismo no mercado está a criação de maiores oportunidades, bem como as oportunidades tecnológicas que favorecem mudanças e alterações na estrutura competitiva da indústria (Guth & Ginsberg, 1990). Onde subsista um movimento de crescimento económico (industrial) e procura de novos produtos, há crescimento de mercados, e logo, maior espaço para entrar e estabelecer novas empresas ou produtos. Esta conjuntura pressiona as organizações a fomentarem o intraempreendedorismo para aproveitar o momento positivo no mercado. Porém, a mudança pode ser desfavorável se os objetivos e missão da organização lhe forem antagónicos. Do mesmo modo, a prevalência de uma forma de rivalidade competitiva dificultará esse momento de vontade de crescimento organizacional, o que poderá fazer retrair impulsos intraempreendedores (Van Der Kellen, 2011).

2.3.3. Antecedentes individuais

O estudo das diferenças individuais, um dos grandes enfoques da psicologia, procura destacar os traços de personalidade que distinguem um indivíduo com perfil empreendedor de um outro não-empreendedor (Begley & Boyd, 1987). Estas diferenças são consideradas fulcrais para o reconhecimento de potenciais oportunidades de sucesso e desenvolvimento, pois inserem-se no perfil empreendedor (Van Der Kellen, 2011).

Há na literatura vários contributos que, directa ou indirectamente, ajudam a perfilar a personalidade do indivíduo intraempreendedor. Por exemplo, Pinchot (1989) salienta a criatividade. Esta pode, por exemplo, ser requerida para identificar e criar

oportunidades de negócio, montar e coordenar novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor, tendo como objetivo atender a necessidades latentes e procurar maior eficácia naquilo que já existe (Wunderer, 2001).

Para identificar oportunidades, o intraempreendedor tem de compreender a envolvente (Hisrich, 1990). Em acréscimo, tem de ser capaz de encorajar o trabalho em equipa e ter sentido de diplomacia para amortecer os conflitos emergentes (Hisrich, 1990).

Neste sentido, é também relevado o sentido de risco associado à inovação (Ângelo, 2003; Martiarena, 2013) a par de uma persistência durante o processo criativo e na implementação (Hisrich, 1990). Quer a aversão ao risco, quer a falta de persistência, condicionam negativamente o comportamento empreendedor (Landier 2004).

Contudo, no caso do intraempreendedorismo, o risco é partilhado entre a organização e o intraempreendedor. Em caso de falha, o intraempreendedor poderá ser recolocado numa outra posição dentro da organização, enquanto o empreendedor sofrerá os custos de perder o seu emprego (Martiarena, 2013).

Complementarmente, o empreendedor parece estar associado a uma imagem de um certo despreendimento do normativo social, ao comportamento de brincadeira e irreverência (Hisrich, 1990).

No sentido de sistematizar a literatura e de lhe dar maior solidez, compreendendo a insuficiente investigação publicada sobre os big-5 e o empreendedorismo, Antoncic, Bratkovic Kregar, Singh e DeNoble (2015) compararam os traços de personalidade entre grupos de empreendedores e não empreendedores usando a tipologia dos big-5. Os resultados mostraram que os empreendedores eram mais abertos à experiência, mais extrovertidos e menos amáveis (menos focados em ser simpáticos e estabelecer relações mais cordiais com os outros). Não foram encontradas diferenças relativas à estabilidade emocional (neuroticismo) e à conscienciosidade (sentido de dever/ responsabilidade).

2.3.4. Consequências no desempenho

Relativamente às consequências do intraempreendedorismo, destaca-se a performance organizacional (Antoncic & Hisrich, 2001). Na verdade, o intrapreendedorismo foi considerado parte de organizações de sucesso (Peters & Waterman, 1982; Pinchot, 1985) e relacionado com a rentabilidade e o crescimento das organizações (Zahra, 1991), sendo um predictor deste último (Covin, 1991).

Para Morris e Kuratko (2002), o Capital Empreendedor de uma organização reside na sua capacidade para identificar e explorar uma nova oportunidade de negócio, potenciar a elaboração de estratégias inovadoras, a criação de negócios, assim como possibilitar a inserção em mercados, tanto emergentes como já existentes. Este capital é entendido como determinante para uma maior sustentabilidade e crescimento das organizações, ou seja, o seu desempenho organizacional.

Sabendo que o desempenho organizacional depende não só da organização do trabalho, como também do grau de correspondência entre as características dos indivíduos e as características das atividades desempenhadas (Ketchum & Trist, 1992), a organização tem por objetivo modelar os comportamentos de modo a desenvolver atitudes positivas dos indivíduos em relação às tarefas executadas e à organização na qual se inserem.

As medidas de desempenho podem ser subjetivas ou objetivas. Enquanto as medidas subjetivas traduzem a opinião e percepção do indivíduo que faz parte da organização, as medidas objetivas assentam por exemplo no volume de vendas ou lucro. Quando se aborda a temática do desempenho organizacional, o conceito de produtividade torna-se relevante, dividindo-se em eficiência e eficácia. Neste sentido, enquanto a eficiência remete para os processos, ou seja, a capacidade de uma organização utilizar recursos e produzir produtos ou serviços, eficácia remete para os resultados, ou seja a medida em que a organização alcança os objetivos programados (Worthington & Dollery, 1999).

No âmbito dos impactos positivos do capital empreendedor para a organização, destaca-se o aumento da *performance* financeira relativamente ao valor acrescentado de mercado e crescimento da organização; o desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços direcionados a um novo nicho de mercados; a melhoria dos produtos e/ ou

serviços já realizados pela organização, mais orientados para as necessidades reais de um segmento já explorado; o aumento da vantagem tecnológica relativamente à concorrência mediante o ajustamento contínuo da tecnologia; a valorização da imagem na empresa no mercado, pois é associada a uma imagem de mudança e inovação; a maior concretização dos objetivos e da estratégia definida; a reestruturação dos processos de trabalho, mediante as melhorias efetuadas; e o reforço do espírito de equipa entre os funcionários e a organização (Antoncic, 2007; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001).

Ao nível do desempenho individual, Atkinson (1998) defende que este pode ser classificado como desempenho individual padrão, que traduz o cumprimento do seu papel na organização e das expectativas criadas pela organização; e o desempenho individual inovador, que se refere ao comportamento inovador do sujeito na função ou cargo que desempenha. A par destas dimensões, interessa avaliar o desempenho de papel e o de extra-papel.

O desempenho papel respeita comportamentos relacionados com a missão da organização, direta ou indiretamente, sendo contemplados no descritivo funcional (Borman & Motowidlo, 1993; Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995). Já o desempenho extra-papel respeita comportamentos que servem de suporte à organização mas que não constam da descrição funcional (Organ, 1988). São sempre comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes, tendo com fim beneficiar a organização. Assim, o comportamento extra-papel é voluntário, positivo numa ótica organizacional, e tem um carácter altruísta, não servindo as necessidades pessoais do sujeito (Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995).

Um dos impactos positivos do capital empreendedor para a organização é o desenvolvimento de competências profissionais e individuais, traduzidos em maior criatividade na criação de novas respostas a partir de recursos conhecidos; na orientação para a concretização de projetos novos e desafiantes (que permitam aos indivíduos a expressão de capacidades que até à data não tinham dado a conhecer); na proactividade (com o objetivo de procurar nova informação tanto para a resolução de problemas, como para a identificação de novas possibilidades); na capacidade para aprender continuamente, desenvolver e combinar novos conhecimentos; na responsabilização

pelo trabalho realizado e apresentação de resultados; na dedicação ao trabalho, aos objetivos e às causas da organização; e na resiliência relativamente ao surgimento de dificuldades inerentes à concretização dos projetos (Palma, Cunha & Lopes, 2007).

No geral, o capital empreendedor de uma organização tem sido associado quer a melhores desempenhos individuais (papel e extra-papel) quer a melhores desempenhos organizacionais.

III. O cumprimento de regras e o evitamento da incerteza

A cultura organizacional tem sido abordada em inúmeros estudos na sua dimensão de construção de significados e alinhamento de percepção, sentimentos e intenções de ação em sistemas organizacionais, em suma, no estabelecimento de normas (Engelen, Flatten, Thalman & Brettel, 2014). A par desta leitura, a cultura pode ser entendida também no seu papel de redutor da incerteza da ação individual nas organizações, sendo esta uma das quatro dimensões propostas por Hofstede (1984). A centralidade do evitamento da incerteza é assim uma das dimensões estruturantes na análise da cultura organizacional (Steel, Taras & Kirkman, 2010) sendo definida como a medida na qual os membros de uma determinada cultura sentem-se ameaçados por situações incertas ou ambíguas e desconfortáveis em situações não estruturadas, uma vez que estas são novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual (Hofstede, 2011). A previsibilidade é assim assumida como uma necessidade humana, mais ou menos reforçada pela cultura (Jung & Kellaris, 2004).

Neste sentido, tenta-se evitar situações de incerteza excessiva oferecendo a perspectiva de carreiras estáveis; estabelecendo mais regras formais; não tolerando ideias e comportamentos desviantes; acreditando em verdades absolutas e na concretização dos conhecimentos mas também afastando o conflito; e valorizando a estabilidade (Matusitz & Musambira, 2013).

Uma cultura com baixa tolerância à incerteza valoriza a norma escrita, desconfia de indivíduos ainda desconhecidos, gera ansiedade relativamente à segurança (Matusitz & Musambira, 2013). Os indivíduos aí socializados preocupam-se com o futuro, tendo uma antecipação mais negativa (Robertson & Hoffman, 2000). Têm também menor tolerância à diferença (Hofstede, 2003). A incerteza é tomada como ameaça; coexistindo elevado stress, emocionalidade e neuroticismo; baixos níveis de saúde e bem-estar subjetivo; intolerância em relação a pessoas e ideias desviantes; existe a necessidade de estruturação e clarificação; os gestores sentem que devem ter todas as respostas, as pessoas permanecem no emprego mesmo quando não gostam do mesmo; existe a necessidade emocional de ter regras, mesmo que não obedecidas; de estabelecer códigos de comportamento; desaprovar opiniões desviantes e procurar acreditar em verdades absolutas (Hofstede, 2011).

Consequentemente, a mudança e a alteração de vida que traduzem inovações não são bem toleradas (Matusitz & Musambira, 2013).

Steel, Taras e Kirkman (2010) salientam, porém, que não se deve confundir o evitamento da incerteza com o evitamento do risco, pois o primeiro expressa preferência por regras enquanto o segundo expressa pouca vontade de correr riscos. Não obstante, as pessoas com reduzidos graus de evitamento de incerteza permitem enganar; pretendem correr mais riscos; perdoam comportamentos desviantes e menos normais; e não consideram as novas ideias como ameaçadoras (Matusitz & Musambira, 2013).

A tolerância à incerteza tem estado associada à inovação (Hofstede et al., 2004) e, nesse sentido, torna-se relevante para o quadro do empreendedorismo já que a inovação exige sempre mudança (Matusitz & Musambira, 2013).

É assim que a valorização da inovação está positivamente correlacionada com o desempenho empreendedor de sucesso, a par das normas criativas, ou seja, o encorajamento da criatividade (Duobiené, 2008). Esta é influenciada pela cultura no modo como é definida, processada, no domínio que deve influenciar, e no grau no qual é criada (Rinne, Steel & Fairweather, 2013).

É dificilmente concebível um ambiente organizacional com elevada intolerância à incerteza que encoraje a procura de oportunidades de inovação ou que aceite a falha e erros quando as ideias criativas e os projetos não têm sucesso (Duobiené, 2008).

De facto, uma cultura empreendedora implica uma atitude positiva e aberta à mudança e é típica de organizações de sucesso neste domínio (Lockhead, 2008, citado por Paunovic & Dima, 2014). Este sucesso pode ser explicado porque a sobrevivência organizacional está condicionada pela envolvente, e sendo esta turbulenta, a organização tem de se dotar de mecanismos adaptativos que poderão ser reativos à necessidade dos clientes, ou, melhor, proactivo, criando-as (Paunovic & Dima, 2014).

IV. Competências políticas

No quadro do intraempreendedorismo assume-se um alinhamento cultural e normativo com os propósitos estratégicos da organização, sendo que o não alinhamento poderá indiciar efeitos contraproducentes. Por outro lado, o empreendedor tende a ser irreverente e desalinhado do normativo (Hisrich, 1990). Decorre daqui a possibilidade do intraempreendedor dispor de outros recursos psicológicos que não os normalmente estudados que atenuem os efeitos negativos do comportamento contra-normativo. Entre estes infere-se a capacidade para compreender os outros e utilizar esse conhecimento para influenciar os outros de forma a agir favoravelmente os objetivos pessoais ou organizacionais (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Esta capacidade é designada por competência política.

Esta competência política tem sido associada a uma maior capacidade de atrair recompensas provenientes das chefias (Shi, Liu, Johnson & Wang, 2013) ou para obter avaliações de desempenho mais favoráveis (Jawahar, Meurs, Ferris & Hochwarter, 2008).

As competências políticas são provavelmente uma das competências individuais mais críticas no ambiente laboral moderno, especialmente para os líderes (Ferris, Perrewé & Davidson, 2006). A utilização eficaz das competências políticas parece ser vantajosa especialmente para posições que exijam competências interpessoais, competências de rede, e influência social (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011), o que corresponde ao perfil do empreendedor.

Trata-se de um construto multidimensional do qual fazem parte algumas dimensões interrelacionadas: perspicácia social, influência interpessoal, capacidade de estabelecer *networking*, e aparentar sinceridade (Ferris, et al., 2005).

A dimensão de astúcia social refere-se a ser atento aos outros e perspicaz em situações sociais, ajustando os seus comportamentos em conformidade (Blass & Ferris, 2007).

A dimensão influência interpessoal releva a capacidade para produzir nos outros as mudanças desejadas (Leary, 1995). De acordo com Ferris, Perrewé & Davidson (2006) estes indivíduos utilizam um estilo subtil e convincente para exercer influência.

A dimensão capacidade para fazer rede (*networking*), segundo Burt (1997)

refere-se à capacidade de ser um ativo de informação e controle, mediante o acesso às redes sociais. Este acesso é feito por via da identificação das pessoas-chave na rede e pelo desenvolvimento do *networking* social com elas (Bing et al., 2011).

A dimensão sinceridade aparente remete para a projeção de uma imagem de integridade e sinceridade junto dos outros assim gerando confiança e afastando suspeições de manipulação ou segundas intenções (Blass & Ferris, 2007).

Para Bing et al. (2011) os indivíduos com um elevado nível de competência política enquadram-se naturalmente nos cargos executivos, o que poderá ser entendido como um ajustamento a funções de liderança. Ainda que o indivíduo tenha uma posição hierárquica sem responsabilidades de liderança é-lhe possível mobilizar o poder formal hierárquico, criando relações de dependência inversa, ou seja, fomentando a dependência da chefia em relação a si (Shi, Liu, Johnson & Wang, 2013). Esta dependência decorre de vários fatores como, por exemplo, os subordinados funcionarem como plataforma de circulação de informação, ocupando um nó central na rede, fomentando apoio emocional, ou ajustando o comportamento à expectativa do superior.

As competências políticas são caracterizadas como um padrão compreensivo de competências sociais, com manifestações cognitivas, afectivas e comportamentais, que têm tanto efeitos diretos nos resultados, como moderados efeitos na relação preditor-resultado (Ferris, Treadway, Perrewé, Douglas & Lux, 2007).

Na visão de Mintzberg (1983) de organização como arena política, as competências desta natureza assumem um papel ainda mais central, tornando-se um capital profissional *sine qua non* para o sucesso na organização.

Globalmente, a par dos fatores que devem ser mobilizados para o empreendedorismo bem-sucedido em contexto organizacional, tais como os de natureza individual revistos, e a cultura organizacional empreendedora (ou seja, que aposta na flexibilidade e na aceitação do erro) é importante notar na ausência na literatura do potencial paradoxo que representa inovar dentro de uma estrutura que tem de manter um certo nível de redução da incerteza para poder funcionar nos moldes em que foi desenhada. Neste sentido, as quatro dimensões comportamentais que traduzem o conceito de competência política poderão ser um recurso que explica o sucesso adaptativo do intraempreendedor, e que este estudo pretende analisar.

Integrando a revisão de literatura ora efetuada que envolve o perfil do empreendedor, a natureza do intraempreendedorismo, a cultura organizacional na sua dimensão de gestão da incerteza e as competências políticas, hipotetizamos que a orientação para o cumprimento de regras formais (cultura organizacional de regras) não é antagônica da orientação para o intraempreendedorismo (cultura organizacional de inovação) assim refletindo a visão de Zahra (1991), mas sim complementar, conforme proposto por Quinn. Neste sentido entendemos ter motivos razoáveis para antecipar uma relação não negativa entre estas (H1 – A orientação para o cumprimento de regras não está negativamente associada à orientação para o intraempreendedorismo).

Entendemos ainda que uma elevada orientação para o cumprimento de regras é compatível com um nível elevado de competências políticas pois uma centra-se na premissa de que há benefícios no seguimento de regras e a outra centra-se na premissa de que os benefícios decorrem precisamente em não as seguir cegamente. Deste modo, hipotetizamos que estão negativamente associadas entre si (H2 – Quanto maior a orientação para o cumprimento de regras, menor o nível de competências políticas autoreportadas).

Por último, é plausível que a orientação que lhe é complementar (a orientação intraempreendedora, leia-se, cultura de flexibilidade) exija precisamente as competências políticas como mecanismo de ajuste entre os excessos de comportamento contra-normativo e aquele que é necessário para a produção de inovação no quadro do funcionamento quotidiano da organização. Nesse sentido hipotetizamos que deverão ser elementos mutuamente reforçados, sobretudo no sentido em que a uma maior orientação intraempreendedora corresponde maior necessidade de ativação de competências política (H3 - Quanto maior a orientação para o empreendedorismo corporativo, maior o nível de competências políticas autoreportadas).

V. Método

O capítulo dedicado ao método reportará em primeiro lugar as opções de análise de dados, quer na dimensão da validade das medidas quer na das técnicas usadas para testar o modelo de investigação, para seguidamente reportar a amostra e os instrumentos (ou medidas).

5.1. Estratégia de análise de dados

Os dados foram analisados em duas fases. Na primeira procurámos testar a qualidade psicométrica dos instrumentos no sentido de identificar a sua validade (por via de análise fatorial) e fiabilidade (por via do alfa de Cronbach). Tecnicamente, consideramos que uma medida é válida quando, sujeita a uma análise fatorial confirmatória obtemos indicadores de ajustamento que atingem os valores críticos para aceitação. Adotámos para o efeito as recomendações de Hair, Black, Babin & Anderson (2010) em que, para a dimensão amostral deste estudo os seguintes indicadores de ajustamento deverão observar os valores mostrados: CMIN/DF<3.0; CFI>.95; SRMR<.08 e RMSEA<.08. Adicionalmente, para ser aceite, uma medida tem de ser considerada fiável, o que é indicado pelo Alfa de Cronbach que deverá atingir o valor convencionado de 0.70 excepto nos casos dos constructos emergentes onde poderá ser 0.60 ou superior, de acordo com Bernstein e Nunnally (1994).

Sempre que os indicadores de ajustamento rejeitarem os modelos fatoriais testados, procederemos, seguindo a recomendação de Brown (2006), a uma análise fatorial exploratória que, para ser válida, deverá ter um valor de KMO superior a .500, uma estatística do teste de Bartlett significativa para $p < .001$ e comunalidades superiores a .500. O número de fatores a extrair será determinado pelo critério de Kaiser (*eigenvalue* > 1.0) e deverá explicar pelo menos 60% da variância após rotação. A rotação a aplicar será a *Varimax* por permitir maior clareza interpretativa dos fatores. Serão excluídos os itens que tenham *crossloadings* superiores a .400 e sempre que a diferença entre estes e os *loadings* no fator próprio sejam superiores a .300, do mesmo modo, serão retidos no fator próprio apenas os itens que obtenham pelo menos um valor de .600.

Uma vez garantida a qualidade psicométrica das medidas, passaremos ao teste de hipóteses que entendemos adequado por via de Equações Estruturais. Estas são alvo de interpretação quanto ao seu ajustamento aos dados (usando os mesmos indicadores de ajustamento referidos nos parágrafos anteriores) e os lambdas (coeficientes estandardizados) e respetivos *p values* informarão sobre a corroboração ou não das hipóteses que compõem o modelo estrutural. Optámos por esta abordagem técnica não só por ser a que mais frequentemente se encontra na literatura empírica sobre o tema, como a que oferece maior robustez de teste por incluir a possibilidade de medir covariâncias entre erros bem como todos os constructos em simultâneo.

5.2. Amostra

Foram considerados respondentes preferenciais aqueles com qualificação superior por ser uma população profissional com maiores ferramentas de resposta positiva ao intraempreendedorismo.

Os respondentes são 198 indivíduos, maioritariamente (56.7%) do sexo feminino (Tabela 5.1) e constituem uma população predominantemente qualificada (Licenciatura ou acima, 90.4%, Tabela 5.2) com idade média de 36.9 anos ($dp=12.6$) e a variar entre os 20 e os 71 anos de idade. A antiguidade média na organização atual é de 9.4 anos ($dp=9.7$) oscilando entre 1 a 36 anos de antiguidade (Tabela 5.3). A maioria dos respondentes reporta trabalhar em organizações com pelo menos 250 trabalhadores (Tabela 5.4).

Tabela 5.1 - Sexo

		Frequência	%	% válida	% cumulativa
	Feminino	89	44.9	56.7	56.7
Válidos	Masculino	68	34.3	43.3	100.0
	Total	157	79.3	100.0	
Missing	Sistema	41	20.7		
Total		198	100.0		

Tabela 5.2 – Habilitações escolares

		Frequência	%	% válida	% cumulativa
	10º ao 12º ano	16	8.1	9.6	9.6
Válidos	Licenciatura	81	40.9	48.5	58.1
	Mestrado ou superior	70	35.3	41.9	100.0
	Total	167	84.3	100.0	
Missing	Sistema	31	15.7		
Total		198	100.0		

Tabela 5.3 – Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tenho (anos de idade)	166	20	71	36.86	12.581
Desenvolvo atividade profissional nesta organização há: (em anos completos)	163	1	36	9.42	9.695
Valid N (listwise)	162				

Tabela 5.4 – Dimensão da organização

		Frequência	%	% válida	% cumulativa
	Menos de 10 pessoas	20	10.1	12.1	12.1
	De 10 a 49 pessoas	22	11.1	13.3	25.5
Válidos	De 50 a 249 pessoas	35	17.7	21.2	46.7
	Pelo menos 250 pessoas	88	44.4	53.3	100.0
	Total	165	83.3	100.0	
Missing	Sistema	33	16.7		
Total		198	100.0		

5.3. Instrumentos

A **Competência Política** foi medida por intermédio do Inventário de Competências Políticas (*Political Skill Inventory*, PSI) de Ferris et al. (2005) que compreende 18 itens que medem quatro fatores: 1) Capacidade de rede (6 itens, e.g. “Tenho facilidade em construir relações com pessoas influentes no meu trabalho.”), influência interpessoal (4 itens, e.g. “Consigo comunicar de forma fácil e eficaz com os outros”), astúcia social (5 itens, e.g. “Sou particularmente bom/boa a intuir as motivações e as segundas intenções dos outros.”) e sinceridade aparente (3 itens, e.g. “Considero importante que as outras pessoas acreditem que sou sincero(a) no que digo e no que faço.”). Os inquiridos eram convidados a responder em que medida concordavam que cada item descrevia o seu comportamento, numa escala de Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Da aplicação de uma análise fatorial confirmatória à solução tetrafatorial resultaram indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=2.620; CFI=.83, NFI=.76, TLI=.78, RMSEA=.091) pelo que procedemos a uma análise fatorial exploratória que indicou, após remoção de vários itens (por insuficiente comunalidade e por crossloadings) uma solução tetrafatorial válida (KMO=.806, Bartlett X^2 (45) = 624.077, $p < .001$) que explica 75.7% da variância total após rotação (Varimax) e corresponde ao esperado teoricamente. Apenas o fator “Astúcia Social” não atingiu o valor de consistência recomendado de 0.70, mas como contribui para preservar a estrutura teórica original e se situa acima do valor 0.60 que Bernstein e Nunnally (1994) consideram aceitável em constructos emergentes, optámos por o manter com cautelas interpretativas em análise futuras.

Tabela 5.5 – Solução fatorial para competência política

	Componentes			
	1	2	3	4
II_3. Consigo comunicar de forma fácil e eficaz com os outros.	.885	.080	.026	.187
II_2. Consigo fazer com que a maior parte das pessoas se sintam à vontade quando lida comigo.	.788	.292	.213	.065
II_4. É fácil para mim desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.	.757	.337	.206	.038
SA_13. Considero importante que as outras pessoas acreditem que sou sincero(a) no que digo e no que faço.	.178	.828	.143	.041
SA_14. Tento mostrar um interesse genuíno nas outras pessoas.	.179	.814	.063	.065
SA_8. Ao comunicar com os outros tento ser verdadeiro(a) no que eu digo e faço.	.202	.738	.001	.213
NA_10. No trabalho, conheço pessoas importantes e estou bem relacionado(a).	.079	.086	.909	.158
NA_6. Tenho facilidade em construir relações com pessoas influentes no meu trabalho.	.300	.087	.784	.302
AS_7. Sou particularmente bom/boa a intuir as motivações e as segundas intenções dos outros.	.154	.098	.118	.860
AS_17. Pareço saber sempre intuitivamente o que devo dizer ou fazer para influenciar os outros.	.060	.157	.307	.780
Alfa de Cronbach / r_{SB}	.830	.770	.787	.678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

A **orientação para o cumprimento de regras** foi medida por intermédio da escala de Evitamento da Incerteza de Robertson e Hoffman (2000) que compreende um fator único medido por intermédio de 5 itens: a) “Na minha organização é importante que as instruções e requisitos no trabalho sejam detalhadas e claras de maneira a que cada um saiba exatamente o que se espera que faça no trabalho”, b) “Os gestores da minha organização esperam que os empregados sigam as instruções e procedimentos sem desvios”, c) “As regras e regulamentos são importantes na minha organização porque dão informação a todos sobre o que se espera que façam”, d) “Na minha organização, a definição de um horário e dos procedimentos de trabalho ajudam os empregados na sua atividade”, e) “As instruções de trabalho são importantes para os empregados na minha organização”. Os inquiridos eram convidados a responder em que medida concordavam que cada item descrevia a sua organização, numa escala de Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Da aplicação de uma análise fatorial confirmatória a uma solução unifatorial resultaram indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=3.828; CFI=.95,

RMSEA=.12) pelo que procedemos a uma análise fatorial exploratória que indicou, após remoção de um item (por insuficiente comunalidade: “Na minha organização, a definição de um horário e dos procedimentos de trabalho ajudam os empregados na sua atividade”) uma solução unifatorial válida (KMO=.779, Bartlett X^2 (6) = 239.662, $p < .001$) que explica 62.8% da variância total e corresponde ao esperado teoricamente apresentando boa consistência interna (Alfa de Cronbach=.802). A matriz fatorial encontrada encontra-se representada abaixo.

Tabela 5.6 – Solução fatorial para orientação para cumprimento de regras

	Componente 1
3. As regras e regulamentos são importantes na minha organização porque dão informação a todos sobre o que se espera que façam.	.848
1. Na minha organização é importante que as instruções e requisitos no trabalho sejam detalhadas e claras de maneira a que cada um saiba exatamente o que se espera que faça no trabalho.	.811
5. As instruções de trabalho são importantes para os empregados na minha organização.	.767
2. Os gestores da minha organização esperam que os empregados sigam as instruções e procedimentos sem desvios.	.742
Alfa Cronbach	.802

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

A **orientação para o empreendedorismo organizacional** foi medida por intermédio de 15 itens do Inventário de avaliação do empreendedorismo organizacional (*Corporate entrepreneurship assessment inventory* - CEAI) de Hornsby et al. (2013) e que prevê quatro fatores que propiciam o empreendedorismo organizacional: a) Apoio da chefia (4 itens, e.g. “As chefias encorajam os colaboradores com novas ideias a aligeirarem as regras para facilitar a sua concretização”), b) Autonomia no trabalho (4 itens, e.g. “Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho”), c) Disponibilidade de tempo (4 itens, e.g. “Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas”) e d) Recompensa (3 itens, e.g. “Caso o meu desempenho seja distinto, o meu supervisor transmite-me um reconhecimento especial”). Os inquiridos eram convidados a responder em que medida concordavam que cada item descrevia a organização, numa escala de Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Da aplicação de uma análise fatorial confirmatória a uma solução tetrafatorial

resultaram indicadores de ajustamento liminarmente inaceitáveis (CMIN/DF=1.843; CFI=.92, RMSEA=.065) pelo que procedemos a uma análise fatorial exploratória que indicou, após remoção de um item (por insuficiente comunalidade: “Sinto sempre que estou a trabalhar com tempos muito limitados”) uma solução tetrafatorial válida (KMO=.839, Bartlett X^2 (91) = 1000.435, $p < .001$) que explica 68.9% da variância total após rotação (Varimax) e corresponde ao esperado teoricamente. Todos os valores de consistência interna atingem o limiar da aceitabilidade.

Tabela 5.7 – Solução fatorial para orientação para empreendedorismo organizacional

	Component			
	1	2	3	4
7. Não sinto que precise de pedir sempre permissão superior para as minhas decisões no trabalho.	.830	.017	.156	-.035
8. Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho.	.809	.172	.327	.090
5. Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões.	.784	.267	.131	.165
6. Cabe-me sobretudo a mim decidir de que forma é realizado o meu trabalho.	.769	.221	.140	.152
2. As pessoas são encorajadas a apresentar novas ideias mas com riscos calculados.	.171	.818	.168	.059
4. Os colaboradores que têm novas ideias são incentivados pelas chefias.	.193	.734	.304	.031
3. As chefias encorajam os colaboradores com novas ideias a aligeirar as regras para facilitar a sua concretização.	.126	.718	.198	.025
1. A minha organização apoia muitos projetos pequenos e experimentais, assumindo que alguns deles possam falhar.	.093	.677	-.179	.215
10. Caso o meu desempenho seja distinto, a minha chefia transmite-me um reconhecimento especial.	.164	.251	.807	.095
11. Se o meu trabalho é excelente, a minha chefia reporta-o superiormente.	.228	.243	.794	.215
9. As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho.	.242	-.034	.771	.087
12. Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas.	.041	.047	.069	.855
13. Tenho apenas a quantidade certa de tempo e de trabalho para realizar todas as tarefas corretamente.	.021	.077	.076	.826
15. Eu e os meus colegas encontramos sempre tempo para pensar na resolução de problemas de longo prazo.	.292	.165	.247	.634
Alfa de Cronbach / r_{SB}	.865	.763	.808	.727

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.

VI. Resultados

A secção de resultados encetará por mostrar as descritivas, passando para as estatísticas bivariadas entre sociodemográficas, as incluídas no modelo de análise e estas entre si. Por motivos de parcimónia, os resultados serão expostos numa tabela (Tabela 5.1).

De entre a orientação para o intrapreendedorismo são a autonomia e a recompensa as dimensões que apresentam valores médios mais elevados (4.49 e 4.22, respetivamente). Na realidade, todas se encontram acima do ponto 4 (o segundo mais elevado da escala) com exceção da disponibilidade de tempo que recai no ponto intermédio da escala (3.33).

Já nas competências políticas, o cenário é similar embora apresentando menores valores médios. Foram as dimensões “Influência interpessoal” e “Sinceridade aparente” as reportadas como estando em média com valores mais elevados (acima do 4), logo seguidas da “Capacidade de rede” (3.78) e “Astúcia social” (3.59).

Quanto às relações bivariadas, as quatro dimensões que a orientação para o empreendedorismo organizacional compreende, apresentam correlações positivas e significativas entre si, como era esperado. Do mesmo modo, as dimensões componentes da competência política apresentam igualmente todas entre si correlações positivas e significativas com magnitude similar à encontrada no estudo de Ferris et al. (2005).

As variáveis sociodemográficas sugerem que o sexo do respondente não está associado a qualquer uma das variáveis que compõem o modelo de análise (competências política, orientação para o cumprimento das regras e orientação para o empreendedorismo organizacional). A escolaridade apresenta uma correlação negativa com a orientação para o cumprimentos de regras ($r=-.243$, $p<.01$) assim sugerindo que esta orientação é tanto maior quanto menor a escolaridade do respondente, mas também replica este resultado com a orientação para o empreendedorismo organizacional (OEO) – recompensas ($r=-.216$, $p<.01$) assim sugerindo que os respondentes mais escolarizados tendem a valorizar menos as recompensas associadas ao empreendedorismo organizacional. Já a idade apresenta uma correlação positiva com a orientação para o cumprimento das regras ($r=.222$, $p<.01$) mas negativa quer com a “OEO – apoio da chefia” e “OEO - disponibilidade tempo” assim indicando que a idade

reforça a fixação nas regras com prejuízo de duas das dimensões que favorecem o empreendedorismo organizacional. A antiguidade replica exatamente estes valores (até porque está fortemente correlacionada com a idade nesta amostra $r=.744$, $p<.01$).

Quer a idade, quer a antiguidade apresentam correlações negativas com a influência interpessoal (competência política) indicando que os respondentes com maior idade e antiguidade reportam ter menor competência de influência interpessoal do que os mais jovens.

A dimensão da organização parece ter um papel relevante na variável “orientação para o empreendedorismo organizacional” já que com todas as quatro dimensões apresenta correlações negativas e significativas (entre $r= -.203$ e $-.277$, $p<.01$) sugerindo que esta orientação é reportada pelos respondentes desta amostra como estando menos presente em organizações de maior dimensão.

Em jeito de antecipação do teste do modelo de análise torna-se relevante salientar a correlação positiva entre a orientação para o cumprimento de regras e uma das dimensões da orientação para o empreendedorismo organizacional (recompensas). Entre as competências políticas e a orientação para o empreendedorismo organizacional é nas dimensões “apoio da chefia” e “recompensas” que surge um padrão de associações positivo e significativo, assim sugerindo que estas não operam de forma independente uma da outra.

Tabela 6.1 – Descritivas e bivariadas

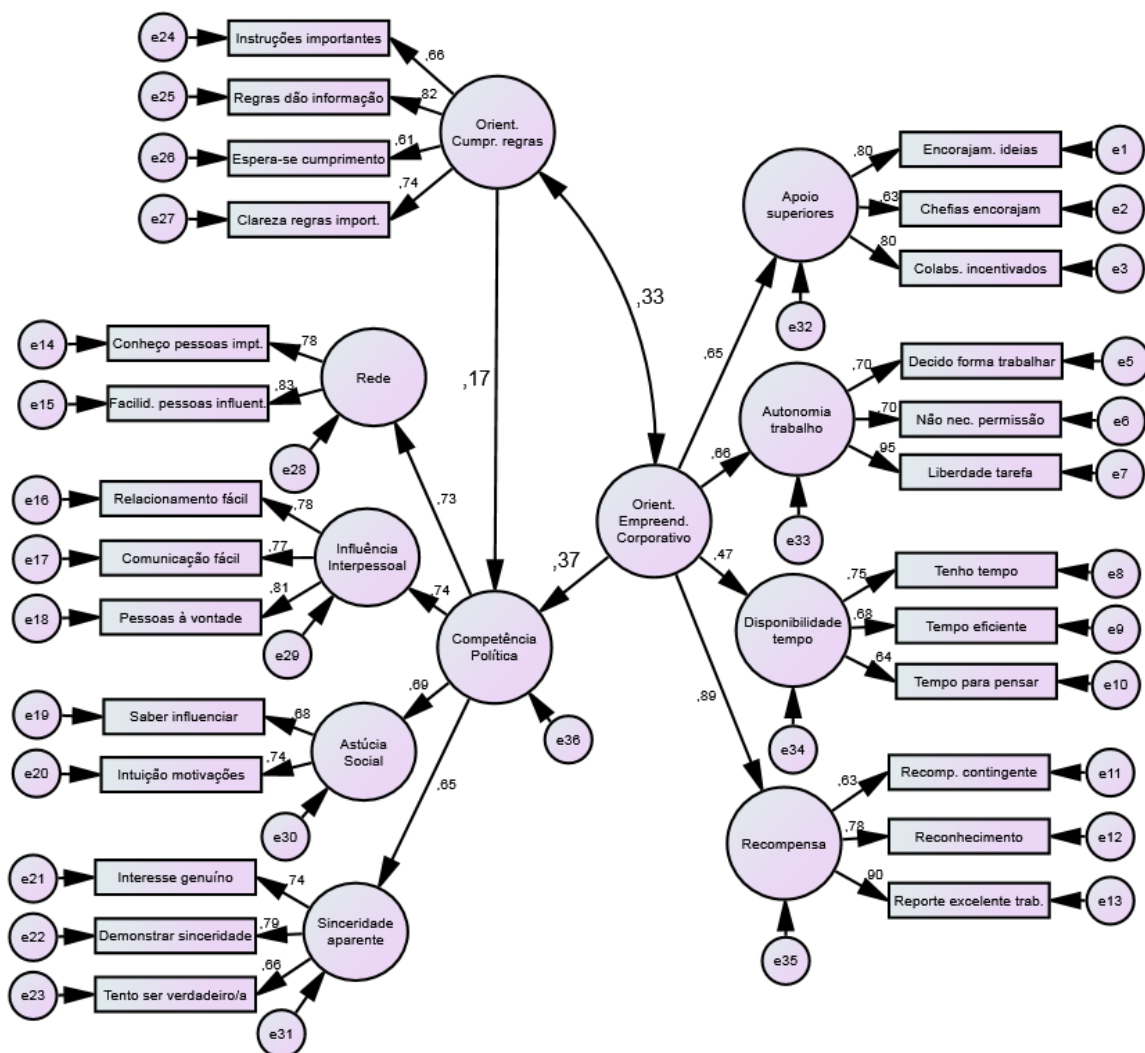
		N	Min- Max	Med	d.p.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Sexo	157	1-2	-	-	1												
2.	Escolaridade	167	2-5	3.33	0.65	-.013	1											
3.	Idade	166	20-71	36.86	12.58	.008	-.298**	1										
4.	Antiguidade	163	1-36	9.42	9.69	.041	-.332**	.744**	1									
5.	Dimensão	165	1-4	3.16	1.06	.050	.081	.099	.295**	1								
6.	PSI_InfluInterp	198	2-5	4.15	0.52	-.014	.035	-.198*	-.234**	-.017	1							
7.	PSI_SincApar	198	2-5	4.25	0.55	-.022	.062	-.056	-.083	.014	.496**	1						
8.	PSI_Cap. de rede	198	2-5	3.78	0.69	-.037	-.040	-.009	-.134	-.267**	.402**	.256**	1					
9.	PSI_AstuciaSocial	198	1.5 - 5	3.59	0.64	-.048	-.036	.054	-.114	-.110	.309**	.302**	.496**	1				
10.	OCRegras	195	1.5 - 5	4.15	0.64	.033	-.243**	.222**	.219**	-.008	.180*	.183*	.127	.124	1			
11.	CEAI_Autonomia	169	1-5	4.49	1.47	.077	-.083	.091	.066	-.277**	.110	.176*	.346**	.209**	.079	1		
12.	CEAI_ApChefia	169	1-5	4.05	1.29	-.030	-.086	-.178*	-.217**	-.213**	.261**	.311**	.185**	.124	.074	.426**	1	
13.	CEAI_Recomp.	169	1-5	4.22	1.64	.110	-.196*	.008	-.058	-.203**	.238**	.214**	.321**	.227**	.277**	.479**	.382**	1
14.	CEAI_Dispos.tempo	169	1.25-5	3.33	1.25	-.016	-.003	-.216**	-.249**	-.210**	.133	.122	.255**	.190**	.046	.349**	.236**	.384**

* p<.05; ** p<.01

Teste de hipóteses

O modelo de equações estruturais que integrou os três constructos implicados nas hipóteses (orientação para o cumprimento de regras, orientação para o empreendedorismo corporativo, competências políticas) revelou indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=1.488 $p<.001$; CFI=.922, RMSEA=.05) pelo que pode ser utilizado para interpretar os dados daí resultantes. A figura 6.1 mostra o modelo resultante (valores standardizados).

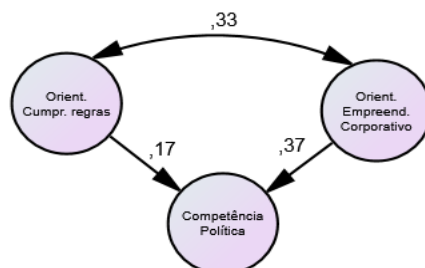
Figura 6.1 – Modelo de equações estruturais



De forma mais simplificada, a figura 6.2 mostra apenas as associações entre as

variáveis latentes.

Figura 6.2 – Modelo simplificado de equações estruturais



A primeira relação a analisar remete para a hipótese 1, que antevê uma associação não negativa entre a orientação para o cumprimento de regras e a orientação para o empreendedorismo corporativo. O valor de correlação (standardizado) é de .33 sendo significativo para $p < .01$ (conforme Tabela 6.2 e 6.3)

Tabela 6.2 – Correlação entre orientações

			Estimate
Orientação para cumprimento regras	<-->	Orientação para empreendedorismo corporativo	.332

Tabela 6.3 – Covariância entre orientações

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Orientação para cumprimento regras	<-->	Orientação para empreendedorismo corporativo	.096	.032	3.004	.003

Este resultado corrobora a hipótese 1, mostrando que ambas as orientações se encontram positivamente associadas entre si. De salientar um resultado adicional que poderá ter interesse reportar: o da proporção de casos em que o mesmo indivíduo reporta um valor elevado (pelo menos 4 na escala de 5 pontos) em todos os pares orientação para cumprimentos de regras – orientação para o empreendedorismo. Os valores obtidos variam entre 10.2% dos casos (disponibilidade de tempo) e 32.9% (autonomia) passando por 16.2% (apoio das chefias) e 30% (recompensa).

A hipótese 2 antevia uma associação negativa entre a orientação para o cumprimento de regras e as competências políticas. Porém, o valor do lambda obtido (.17) não apresenta um *p value* significativo (conforme tabela 6.4) pelo que se pode afirmar que não há associação entre estes constructos para um intervalo de confiança de 95%.

Tabela 6.4 – Coeficientes regressão Regras – Competências Políticas

		Lambda	B	S.E.	C.R.	P
Orientação para cumprimento regras	<--> Competências políticas	.166	.125	.075	1.682	.093

Este resultado infirma a hipótese 2 mostrando que a orientação para o cumprimento de regras não exerce efeito inibidor sobre as competências políticas assim sendo possível encontrar indivíduos com elevada orientação para o cumprimento de regras e baixas competências políticas, bem como o seu oposto. De salientar que uma grande proporção dos respondentes (variando entre 31.3% e 64.6% dependendo da dimensão política em análise) tende a apresentar valores elevados em ambas as dimensões regras e política pelo que, a haver alguma tendência, ela seria positiva (mas não poderá ser sustentada com base nos resultados aqui encontrados).

A hipótese 3 antevê uma associação positiva entre a orientação para o empreendedorismo corporativo e as competências políticas. O valor de lambda obtido (.37) apresenta um *p value* significativo (Tabela 6.5) pelo que se pode afirmar que há associação entre estes constructos para um intervalo de confiança de 99%.

Tabela 6.5 - Coeficientes regressão Empreendedorismo – Competências Políticas

		Lambda	B	S.E.	C.R.	P
Orientação para o empreendedorismo corporativo	<--> Competências políticas	.370	.349	.113	3.086	.002

Este resultado corrobora a hipótese 3, mostrando que a orientação para o empreendedorismo corporativo poderá exercer efeito ativador sobre as competências políticas, assim sendo mais provável encontrar indivíduos com mais competências

políticas autoreportadas face a maior orientação para o empreendedorismo corporativo.

VII. Discussão

A pertinência deste estudo assenta no acréscimo de suporte teórico ainda por realizar na literatura atinente, uma vez que, de acordo com o que nos foi possível recensear, a combinação das variáveis utilizadas nunca foi testada empiricamente. Apesar da orientação intraempreendedora ser alvo de diversos estudos, a sua relação explícita com a orientação para as regras e com as competências políticas é inédita.

É muito informativa a corroboração da H1 através da associação positiva entre a orientação para o cumprimento de regras e a para o empreendedorismo corporativo. Esta associação indica claramente que as duas orientações não operam numa lógica de jogo de soma nula, ou seja, não são opostas entre si podendo até coexistir com elevado valor médio no mesmo indivíduo.

De facto, os valores médios obtidos para todas as dimensões da orientação para o intraempreendedorismo com exceção da dimensão “disponibilidade de tempo” podem ser interpretados como indicando que entre os respondentes existe potencial consenso quanto à presença de orientação para o empreendedorismo quer no sentido do fomento da autonomia no trabalho, no da recompensa dos esforços empreendedores e no apoio dado pela chefia, pese embora haver generalizada falta de tempo para o efeito. Também a orientação para as regras se apresenta em média acima do ponto 4 da escala, o que indica coexistir com a orientação para o empreendedorismo, assim sugerindo relações entre estas que não operam por *tradeoffs*, ou seja, que não são incompatíveis entre si. Isto, de algum modo, contraria o prescrito no modelo dos valores contrastantes de Quinn et al. (1981) em que os quadrantes opostos ilustrativos de tipos de cultura (cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos), tenderiam a agir como forças contrárias. Não obstante, é igualmente importante reconhecer que, de acordo com este autor, a eficácia organizacional decorre dos equilíbrios entre estes opostos e nunca da maximização de um deles. Assim, as organizações são caracterizadas pela coexistência, ainda que com ênfases diferentes, de diversas culturas (Denison & Spreitzer, 1991) pois estas são complementares (Reino, 2009). Desta forma, será porventura razoável inferir que em circunstâncias de uma

gestão eficaz das organizações, observa-se em simultâneo a orientação para o cumprimento de regras a par da orientação para o empreendedorismo corporativo.

A coexistência destas duas orientações alicerça-se também no eventual carácter facultativo do estrito cumprimento das regras existentes, que poderão cumprir funções de satisfação da necessidade emocional da sua existência, fornecendo assim um sentido de ordem, segurança e código de comportamento (Hofstede, 2011).

Neste mesmo sentido, vão os resultados que mostram variações em função da dimensão específica sob análise mas que indicam poderem existir na amostra até 1/3 dos indivíduos nestas condições (elevada orientação para cumprimento de regras e simultânea com empreendedorismo corporativo). Isto revela a sua natureza complementar e não necessariamente contraditória, justificando-se assim a não rejeição da hipótese 1.

Os resultados que infirmam a hipótese 2 (relativa à possível existência de uma associação negativa entre a orientação para o cumprimento de regras e as competências políticas) sugerem que estas variáveis operam de forma independente. Ou seja, as competências políticas não acompanham oscilações na orientação para as regras, provavelmente por esta orientação ter por desiderato o de reduzir os níveis de incerteza em que os indivíduos operam, e logo, exigir deles menos atenção à dimensão política na organização, tornando-a irrelevante. Na prática, o poder reside nas regras e decorre do seu cumprimento (Matusitz & Musambira, 2013), contrariando o esperado e anulando a relevância do fator político.

De facto, considerando que a cultura de regras valoriza e procura acreditar em verdades absolutas, desaprovando as opiniões desviantes (Hofstede, 2011), e estando as competências políticas (capacidade de rede, astúcia social, influência interpessoal, sinceridade aparente) associadas a uma procura pelo indivíduo de poder e de controlo, tentando contornar a realidade estabelecida (Prieto, 2010), seria esperado que a presença de uma cultura de evitamento da incerteza (traduzida na existência de regras) diminuísse a necessidade da ativação de um estilo relacional que combine a perspicácia, a arte da persuasão, a capacidade de estabelecer as corretas relações interpessoais e a facilidade em aparentar ser autêntico. Contudo, o evitamento da incerteza, associado à imprevisibilidade futura e a não correr riscos (que potencia o desenvolvimento de regras) de forma a controlar possíveis situações adversas (Prieto, 2010), não está

associado à diminuição do uso das competências políticas.

Um aspeto de interesse consistiu na replicação dos resultados de Ferris et al. (2005) quanto aos valores relativamente mais elevados das dimensões “Influência interpessoal” e “Sinceridade aparente. Estes resultados poderão relevar as competências sociais e transversais de comunicação sem com isso se intuir uma intenção de construção de poder, já que a análise fatorial parece ter excluído os itens que poderiam sugerir uma dimensão transacional ou calculista no estabelecimento das relações sociais. Esta dimensão transacional, porém, persiste nas dimensões “Capacidade de rede” (que releva a importância do status social das pessoas da rede) e “Astúcia social” (que releva segundas intenções na relação com os outros).

O resultado relativo à hipótese 3, que corrobora a existência de uma associação positiva entre a orientação para o empreendedorismo corporativo e as competências políticas, poderá ser explicado mais uma vez pelos níveis de incerteza que o empreendedorismo intrinsecamente traz para as organizações. Hisrich e Peters (1989) definiram o intraempreendedorismo como o processo de criação de alguma coisa diferente e com valor, mediante o dispêndio de esforço e tempo, assumindo riscos físicos, sociais e financeiros, mas recebendo as recompensas da satisfação monetária e pessoal. Logo, o empreendedorismo alimenta-se precisamente do que é novo, por via da criatividade (Knight, 1997), e isso baseia-se na incerteza e no que os sistemas instituídos dão por certo. O empreendedorismo tenderá a aumentar as margens de incerteza (Crozier & Friedberg, 1977) e, logo, a pressionar os indivíduos para uma gestão das relações e do seu posicionamento que se aproxima de uma visão política, mais do que apenas, do cumprimento de deveres profissionais formalizados. De facto, tendo os intraempreendedores como principais motivadores a necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle (McClelland, 1987), tornam-se fulcrais as competências de rede, a influência interpessoal, a sinceridade aparente e a astúcia social, de forma a controlar os recursos e ter poder (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992).

Estes resultados são necessariamente contingentes à natureza das medidas utilizadas para operacionalizar os constructos bem como à amostra que participou no estudo. A sua interpretação deve reconhecer limites daí decorrentes. Por exemplo, a extensão do questionário (muito longo) traduziu-se em muitos casos na desistência da sua conclusão, (em 280 participações que iniciaram o questionário, 74 participantes não

o completaram e 8 adicionais não foram utilizáveis, o que se traduz numa taxa de desistência de 30%. Esta resistência decorreu na sua maioria após completarem os itens do questionário até ao CEAI.

Uma das possíveis explicações para este facto traduz outra limitação, e ocorre pela ausência de indicação, nas instruções do questionário, de que este seria dirigido apenas a pessoas no ativo, a trabalhar na mesma empresa há pelo menos um ano.

Tal remete para outra limitação, que se prende com o modesto, ainda que suficiente, número de respondentes ao questionário. Ainda que tenha sido bastante para viabilizar as análises de dados, um número maior possibilitaria maior robustez de resultados.

Uma outra limitação intrínseca a estudos empíricos que pretendam acrescentar conhecimento ao existente, ou pelo menos serem originais, traduz-se na escassez de literatura empírica relativa ao papel que a cultura organizacional exerce sobre as atitudes dos colaboradores (Ravasi & Schultz, 2006), e sobretudo na assunção de competências políticas.

Por último, outra limitação do estudo poderá ser vista na rejeição do ajustamento de um fator único para a orientação para regras, o que obrigou a uma análise fatorial exploratória e consequente remoção de um item por insuficiente comunalidade. Na mesma linha, o sucedido com a estrutura tetrafatorial das competências políticas que obrigou à remoção de vários itens. Similar situação ocorreu quanto à orientação para o intraempreendedorismo. Ora, confirmar estruturas fatoriais já publicadas oferece algum conforto quanto à robustez das medidas e à validade de constructo. Não obstante, entendemos que as variações que se podem encontrar quanto à interpretação que cada população faz dos itens são admissíveis, face às suas características próprias. O que interessa pois é preservar a natureza das variáveis latentes.

Para futuras investigações, sugerimos assim a replicação do presente estudo, utilizando uma amostra de maior dimensão, com a finalidade de robustecer a consistência dos resultados obtidos. Porventura seria interessante complementá-los com entrevistas ou outra técnica de recolha de dados para análise qualitativa, pois é interessante perceber de que modo os inquiridos refletem a relação entre estes constructos, sobretudo quanto à compatibilização de orientações contrastantes.

Uma vez que a maioria dos respondentes afirmou fazer parte de uma

organização com pelo menos 250 pessoas (que traduz o ponto mais elevado da escala) e da análise dos resultados ter-se verificado que quanto maior a dimensão da organização menor a orientação para o empreendedorismo, seria informativo realizar um estudo no qual os participantes trabalhassem em empresas com menos de 250 pessoas. Apesar da literatura referir que o intraempreendedorismo é independente do tamanho da organização (Carrier, 1994; Antoncic, 2001), existem estudos outros que afirmam que este é mais favorável em organizações de grande dimensão (Aldrich & Fiol, 1994) e outros ainda que referem que é mais favorável em organizações de pequena dimensão (Knight, 1988). Há aqui margem para um problema de investigação bem fundamentado.

Uma outra sugestão seria replicar o estudo após a realização pela empresa do CEAI, de forma a garantir que a organização era considerada orientada para o empreendedorismo, na medida em que seria possível analisar antecipadamente os fatores organizacionais que promovem a atividade empreendedora.

Outra sugestão para estudos futuros consiste na replicação deste, embora comparando os resultados de empresas nacionais e internacionais, comparando organizações da mesma área de negócio e/ou de áreas diferentes; ou ainda comparando empresas do sector público e do sector privado, ou empresas a operar em diferentes continentes.

VIII. Conclusão

Para Antoncic (2001), a atitude intraempreendedora é a determinação em procurar uma solução nova e criativa que desafie e confronte as práticas estabelecidas da empresa. Assume-se, no quadro do intraempreendedorismo, um alinhamento cultural e normativo com os propósitos estratégicos da organização, assim indiciando potenciais efeitos contraproducentes dessa excentricidade, ou inovação.

Decorre daqui a possibilidade do intraempreendedor dispor de outros recursos psicológicos que não os normalmente estudados (como as competências políticas) que atenuem os efeitos negativos do comportamento contra-normativo.

Nesse sentido, o estudo questiona até que ponto, no quadro da incerteza que atravessa projetos de intraempreendedorismo, as competências políticas permitem explicar este paradoxo: só tem sucesso numa organização quem segue a cultura, contudo o sucesso no empreendedorismo está associado à singularidade / risco normativo do empreendedor. É neste sentido que emerge o modelo de análise que coloca as orientações para regras e intraempreendedorismo como fatores que agem conjuntamente para favorecer ou inibir as competências políticas.

Os resultados encontrados infirmam uma das premissas de que partiu este estudo, a relativa à hipotética ação inibitória da orientação para as regras sobre as competências políticas. Pese embora esta rejeição da premissa, na realidade há margem teórica para a incorporar mobilizando para o efeito a noção de que o cumprimento de regras não é incompatível com o exercício das competências políticas. Globalmente, os resultados sugerem uma dinâmica de equilíbrio entre regras e empreendedorismo que, através deste fomenta competências políticas que poderão cumprir funções de compatibilização da disrupção intrínseca à inovação com a normalidade do funcionamento organizacional.

Daqui decorre um conjunto de noções porventura úteis para a maximização do intraempreendedorismo. Em primeiro, que a orientação para as regras e para o empreendedorismo devem ser ambas fomentadas. Em segundo, que a atividade política deverá ser aceite como natural na sequência de uma aposta no clima empreendedor numa organização sendo que as regras não deverão ser tidas nem como um obstáculo nem como algo que deve ser inteiramente preservado.

Referências

- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Ângelo, E. (2003). *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus.
- Antonicic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221-235.
- Antonicic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819-841.
- Antonicic, B. & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Atkinson, A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552-561.
- Begley, T. & Boyd, D. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13(1), 99-108.
- Bernstein, I. & Nunnally, J. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Bing, M., Davison, H., Minor, I., Novicevic, M., & Frink, D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577.
- Blass, F. & Ferris, G. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Block, Z. & Ornati, O. (1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 41-51.
- Bloodgood, J., Hornsby, J., Burkemper, A. & Sarooghi, H. (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 383-402.
- Borman, W. & Motowidlo, J. (1993). Expanding the criterion domain to include

- elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, T. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York: Guilford.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Burgelman, R. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 339-365.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Chien, N. (2007). *Intra-emprededorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Covin, J. & Slevin, P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3, 5-28.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris: Seuil.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Duobiené, J. (2008). The Role of Organizational culture in sustaining corporate

- entrepreneurship. *Economics and Management*, 13, 340-356.
- Engelen, A., Flatten, T., Thalman, J. & Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732–752.
- Ferris, G., Perrewé, P., & Davidson, L. (2006). Social and political skill. *Personal Excellence*, 11-13.
- Ferris, G., Treadway, D., Perrewé, P., Brouer, R., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G., Treadway, D., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Kacmar, C., Douglas, C., & Frink, D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective* (7^a ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. S. Paulo: Saraiva.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- Hisrich, R. & Peters, M. (1989). *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Boston: Irwin.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Reading in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Hornsby, J., Kuratko, D., Holt, D., & Wales, W. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Jawahar, I., Meurs, J., Ferris, G. & Hochwarter, W. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Jung, J. & Kellaris, J. (2004). Cross-national differences in proneness to scarcity effects: The moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance, and need for cognitive closure. *Psychology & Marketing*, 21(9), 739-753.
- Ketchum, L., & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: How employee empowerment really works*. Sage Publications.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Knight, R. (1988). Spinoff entrepreneurs: how corporations really create entrepreneurs. In B. A. Kirchoh, W.A. Long, E. W. McMullan, K. H. Vesper, & W. E. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 134-149). Wellesley: Babson College.
- Kuratko, D., Ireland, R., & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Landier, A. (2001). *Endogenous entrepreneurial risk: The stigma of failure*. Mimeo MIT.
- Leary, M. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Brown & Benchmark Publishers.
- Martiarena, A. (2013) What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 27-39.
- Matusitz, J., & Musambira, G. (2013). Power distance, uncertainty avoidance, and technology: analyzing Hofstede's dimensions and human development indicators. *Journal of Technology in Human Services*, 31(1), 42-60.

- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morris, M. & Kurakto, D. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Florida: Harcourt College.
- Nunnally, J. & Bernstein, L. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Palma, P., Cunha, M., & Lopes, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93-114.
- Paunovic, S., & Dima, I. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 14(1), 269-276.
- Peter, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Book.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. S. Paulo: Harbra.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Prieto, L. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107-121.
- Quinn, R. & Rorbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. Tese de Doutorado. The Faculty of Economics and Business Administration, Universidade de Tatu, Estónia.

- Rinne, T., Steel, G., & Fairweather, J. (2013). The role of Hofstede's individualism in national-level creativity. *Creativity Research Journal*, 25(1), 129-136.
- Robertson, C., & Hoffman, J. (2000). How different are we? An investigation of Confucian values in the United States. *Journal of Managerial Issues*, 34-47.
- Russell, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 65-65.
- Schein, E. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1961). *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shi, J., Liu, Y., Johnson, R., & Wang, M. (2013). Linking Subordinate Political Skill to Supervisor Dependence and Reward Recommendations: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 374-384.
- Steel, P., Taras, V., & Kirkman, B. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
- Stevenson, H., & Jarillo, C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11(1), 17-27.
- Stopford, J., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or Oxyoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Van Der Kellen, F. (2011). *Regresso ao Futuro: O Mundo Organizacional no século XXI*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISPA-IU.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.

- Worthington, A. & Dollery, B. (1999). Fiscal illusion and the Australian local government grants process: How sticky is the flypaper effect?. *Public Choice*, 99(1), 1-13.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193-211.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.