

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CRISTINA GUERREIRO ALVES

**LIDERANÇA E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**PIRACICABA
2010**

ANA CRISTINA GUERREIRO ALVES

**LIDERANÇA E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento: Estudos organizacionais e Gestão de pessoas

Orientadora: Prof.^a Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

**PIRACICABA
2010**

Alves, Ana Cristina Guerreiro

Liderança e Intraempreendedorismo: Um estudo de caso em uma Instituição Bancária/ Ana Cristina Guerreiro Alves. – Piracicaba: UNIMEP, 2010. 127f.

Orientadora: Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Dissertação (mestrado) – Mestrado Profissional em Administração
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Liderança Transacional.
2. Liderança Transformacional.
3. Intraempreendedorismo.

ANA CRISTINA GUERREIRO ALVES

**LIDERANÇA E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo do conhecimento:
Estudos organizacionais e Gestão de pessoas**

**Data da Aprovação:
01/12/2010**

Banca Examinadora:

**Prof^ª. Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão
de Camargo (Orientadora)
Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Prof^ª. Dra Lesley Carina do Lago Attadia Galli
Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Prof^º. Dr. Osvaldo Elias Farah
Universidade Nove de Julho**

Dedicatórias

Ao meu pai, Geraldo Guerreiro, eterno amor da minha vida!

A minha mãe, Edimeia, que não mediu esforços para possibilitar o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu marido, Ulisses, que sempre me apoiou e me deu forças para seguir meu caminho.

Aos meus familiares e amigos que me desculparam pelas ausências intermináveis.

A Milleny e Mirella, minhas futuras Líderes Empreendedoras ou Intraempreendedoras.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela força incondicional nestes anos de persistência e determinação.

Ao meu marido, Ulisses pelo apoio nestes dois anos.

A Fabiana, Natali e José Terra que muito me ajudaram para que esta obra chegasse o mais perto possível da perfeição.

Aos funcionários da Instituição Bancária que responderam às minhas perguntas com atenção e seriedade.

Ao Eduardo Bomfim por permitir e colaborar direta e indiretamente para a realização deste meu sonho.

Aos professores e colegas da Unimep que muito me apoiaram nesta jornada.

A Prof^a. Dra. Silvia Helena C. R. V. Camargo, que me abriu horizontes para o intraempreendedorismo, soube compreender as minhas dificuldades e aproveitar minhas habilidades.

Enfim agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente tornaram possível a elaboração deste trabalho.

Intraempreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo. (PINCHOT III, 1985)

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar se as lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações financeiras. A competitividade e as turbulências vivenciadas pelas empresas contemporâneas têm demandado soluções rápidas e inovadoras visando manter o equilíbrio e principalmente converter situações de crise em oportunidades de negócios até então inexploradas. Neste ambiente de competitividade e grande volatilidade as competências humanas constituem-se em diferenciais significativos. A pesquisa de natureza exploratória foi baseada em um estudo qualitativo, conduzido pelo método de estudo de caso descritivo. Foi analisada uma Diretoria Regional de uma Instituição Financeira situada na cidade de Campinas, estado de São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários: o MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X – Short)* elaborado por Bass e Avolio em 1995 para identificar comportamentos de liderança, e um questionário elaborado pela autora com base no referencial teórico pesquisado com objetivo de identificar comportamentos intraempreendedores nos liderados. Os resultados da pesquisa evidenciaram que 66% dos líderes transacionais e 100% dos líderes transformacionais incentivam o intraempreendedorismo na organização. Este resultado corrobora com o referencial teórico e abre caminhos para estudos futuros a respeito da próxima relação entre Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo.

Palavras Chave: Liderança Transacional, Liderança Transformacional Intraempreendedorismo.

Abstract

This study aims to investigate whether transactional or transformational leaders are able to encourage intrapreneur in large financial corporations. The competitiveness and the turbulence experienced by the contemporary enterprises are demanding quick solutions and innovative in order to maintain balance and especially convert crisis into business opportunities unexplored. In this competitive environment and extremely volatile human competencies are in significant differentials. The exploratory research was based on a qualitative study conducted by the method of descriptive case study. We analyzed a Regional Board of a financial institution located in Campinas, São Paulo. Data collection was conducted through two questionnaires: MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X - Short) developed by Bass and Avolio in 1995 to identify leadership behaviors, and a questionnaire prepared by the author based on the theory investigated with objective of identifying behaviors led us intrapreneur. The survey results showed that 66% of transactional leaders and 100% of transformational leaders encourage intrapreneur the organization. Such results corroborate the theoretical and opens avenues for future studies about the close relationship between transformational leadership and intrapreneur.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Intrapreneur.

Sumário

Conteúdo

1 - INTRODUÇÃO	14
1.1 - Problema de Pesquisa.....	16
1.2 - Objetivos da Pesquisa.....	17
1.2.1 - Objetivo Geral	17
1.2.2 - Objetivos Específicos	17
1.3 - Justificativa e Relevância do Estudo	18
1.4 - Metodologia	19
1.5 - Estrutura da Dissertação	20
2 – LIDERANÇA	22
2.1 – Estudos da Liderança.....	23
2.2 - Liderança Transacional	27
2.3 - Liderança Transformacional	29
2.4 – Liderança Transacional x Liderança Transformacional	32
3 – EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO .38	
3.1. - Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo	42
3.1.1 - Pesquisas Relevantes sobre o tema: Um Conceito em Transformação.....	46
3.1.2 - O Perfil do Intraempreendedor.....	47
3.1.3 - A Competência Empreendedora.....	54
3.1.4 - Diferenças entre o perfil Administrador e Intraempreendedor	56
3.1.5 - A Empresa Empreendedora.....	58
3.1.6 - A intensidade empreendedora da organização	63
3.1.7 - Estimulando o Empreendedorismo Corporativo: A cultura Empreendedora.....	64
3.2 - Inovação	68
3.2.1 - Inovação: Uma estratégia Empreendedora.....	69
4 – O BINÔMIO INTRAEMPREENDEDORISMO E A LIDERANÇA.....	72
5 – PESQUISAS DE CAMPO	76
5.1 - Metodologia	76
5.1.2 – Coleta de Dados.....	76
5.1.3 – População Alvo da Pesquisa Descritiva	78
5.1.4 – O Estudo de Caso	78
6 – COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	80
6.1 Análise do Comportamento de Liderança dos Gerentes Gerais	80
6.1.1 O Estilo de Liderança sob a ótica do Líder	80
6.1.2 O Estilo de Liderança sob a ótica do liderado	85
6.1.2.1 Conclusão da análise sobre os Estilos de Liderança.....	92
6.2 Análise da Intensidade Intraempreendedora dos Liderados.....	96
6.3 Relação entre o Comportamento Intraempreendedor e os Estilos de Liderança.....	98
6.3.1 Desempenho dos liderados	99
6.4 Desempenho e Liderança Transformacional	101
6.5 Estilo de Liderança e o incentivo ao Intraempreendedorismo	103
7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
7.1 Limitações da Pesquisa.....	108
7.2 Possibilidades de Estudos Futuros.....	108
8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
APÊNDICE	125
ANEXO	127

Lista de Siglas e Abreviaturas

AG	Agência Bancária
CI	Consideração Individual
EI	Estímulo Intelctual
GEA	Gerenciamento por Exceção Ativo
GEP	Gerenciamento por Exceção Passivo
II	Influência Idealizada
Intra	Intraempreendedor
IM	Inspiração Motivadora
LF	<i>Laissez Faire</i>
L1	Líder da Agência 01
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
P1	Pergunta 01
RC	Recompensa Contingente
S1	Seguidor 01
S2	Seguidor 02
Tm	Transformacional
Ts	Transacional

Lista de Figuras

Figura 1 – Os modelos Transformacional e Transacional.....	33
Figura 2 - Empreendedorismo Corporativo.....	45
Figura 3 - Modelo Gráfico do Intraempreendedorismo.....	60
Figura 4 – Estilos de liderança sob a ótica do líder.....	85
Figura 5 – AG 1 – Percepção líder X liderado.....	86
Figura 6 – AG 2 – Percepção líder X liderado.....	87
Figura 7 – AG 3 – Percepção líder X liderado.....	87
Figura 8 – AG 4 – Percepção líder X liderado.....	88
Figura 9 – AG 5 – Percepção líder X liderado.....	88
Figura 10 – AG 6 – Percepção líder X liderado.....	89
Figura 11 – AG 7 – Percepção líder X liderado.....	89
Figura 12 – AG 8 – Percepção líder X liderado.....	90
Figura 13 – AG 9 – Percepção líder X liderado.....	90
Figura 14 – AG 10 – Percepção líder X liderado.....	91
Figura 15 – Resultados das análises dos estilos de liderança sob a ótica dos liderados.....	92

Lista de Quadros

Quadro 1 – Perfil do líder	24
Quadro 2 – Comportamento do líder.....	25
Quadro 3 – Fatores situacionais da liderança.....	26
Quadro 4 – Características dos líderes transformacionais.....	34
Quadro 5 – Características dos líderes transacionais.....	35
Quadro 6 – Contrastes entre os estilos de liderança transacional e transformacional.....	36
Quadro 7 – Características do comportamento empreendedor nos artigos..... estudados.....	47
Quadro 8 – Resumo das características do intrapreneendedor.....	53
Quadro 9 - Características do administrador e do intraempreendedor.....	57
Quadro 10 – Relação entre cultura tradicional e cultura intraempreendedora.....	67
Quadro 11 - Liderança transacional, transformacional, intraempreendedorismo.....	73
Quadro 12 – Famílias que compõem os estilos transacional e transformacional.....	80
Quadro 13 – Visão do líder.....	81
Quadro 14 – Visão dos liderados sobre os líderes.....	91
Quadro 15 – Estilos de liderança sob a ótica dos líderes e liderados.....	94
Quadro 16 – Estilos de liderança dos Gerentes Gerais analisados.....	95
Quadro 17 – Análise da intensidade intraempreendedora dos liderados	97
Quadro 18 – Relação entre o comportamento intraempreendedor e os estilos de liderança....	98
Quadro 19 - Análise de Desempenho, Auto Percepção do liderado sobre o intraempreendedorismo e Estilo de Liderança da agência.....	100
Quadro 20 – Desempenho e estilo de liderança.....	101
Quadro 21 – Estímulo ao intraempreendedorismo.....	104

1 - INTRODUÇÃO

A competitividade e as turbulências vivenciadas pelas empresas contemporâneas têm demandado soluções rápidas e inovadoras visando manter o equilíbrio e principalmente converter situações de crise em oportunidades de negócios até então inexploradas. Reinventar-se a cada novo cenário e buscar incessantemente o diferencial competitivo é um dos desafios das organizações para manterem-se ativas e rentáveis.

Onde quer que haja inovação em empresas de grande porte, também haverá intraempreendedores que a tornem possível. Toda inovação, pequena ou grande, requer uma dose de coragem, certa visão e desejo de se comprometer e fazer acontecer. A persistência desmedida e a imaginação prática do intraempreendedor são essenciais ao sucesso de qualquer ideia.

Para Dornelas (2003) a inovação tem a ver com mudança, fazer as coisas de forma diferente, transformando o ambiente no qual se está inserido. Muitas vezes reorganizar o que já existe é mais abrangente do que a criação de um novo produto ou serviço.

Ainda no início da década de 80, nos EUA, Pinchot propõe uma série de argumentos e conceitos sustentando que um profissional não precisa, necessariamente, abandonar seu emprego numa grande empresa ou corporação para tornar-se um empreendedor: inicia-se a discussão da importância de se criar mecanismos e formatar mentalidades capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes organizações, alertando a comunidade empresarial de que uma atitude adequada e organizada neste sentido poderia se transformar numa poderosa ferramenta de retenção de talentos.

Surge então um modelo de negócios, onde o capital humano tem sido o principal diferencial competitivo organizacional. Há uma forte demanda de promover e incentivar uma cultura interna de inovação e criatividade com pessoas participativas, contribuindo para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Se o ambiente é de competitividade, e se as **competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade**, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras. (FISCHER, 1998, p.109, grifo nosso).

Diante deste contexto, os líderes passam a ser os grandes atores sociais capazes de coordenar com maestria o cenário das organizações. “Em tempos de incerteza, é confortável crer que o indivíduo em posição de liderança pode fazer a diferença” (PETTIGREW, 1987, p. 649).

Eles devem ser capazes de mobilizar pessoas em torno de causas comuns, viabilizam grandes realizações por meio de suas equipes, compreendem e exploram o que existe de melhor em cada pessoa, trabalham para reduzir a distância entre os objetivos organizacionais e os resultados do grupo.

Para as grandes organizações o papel central do líder passa a ser o de garantir que as pessoas mantenham o foco na sua missão. Eles devem estimular o espírito empreendedor dentro da empresa, desenvolvendo “uma rede auto-organizável que difunda o aprendizado e os recursos pelas divisões empresariais, sem a necessidade de uma intervenção da alta liderança” (PINCHOT, 1996, p. 62).

Nada disso será possível se a inovação não permear a cultura da organização. Os funcionários devem pensar de forma contínua em inovação, mudando seus próprios processos internos. São pequenas invenções, mudanças de processo ou atendimento que inseridos em um pequeno escopo podem mudar o cenário para muito maior e mais promissor.

Os líderes são os grandes mobilizadores da equipe. Seu estilo de liderança pode ser fator crucial para o sucesso ou insucesso do intraempreendedorismo nas empresas.

A busca pelo diferencial competitivo e as mudanças frequentes experimentadas pelas organizações, exigem estratégias eficientes de seus líderes e liderados, equipes participativas com ideias inovadoras e com disposição para colocá-las em prática. Aperfeiçoar-se neste constructo facilita o entendimento e dissemina o conhecimento a outras organizações com problemas de competitividade.

Assim, este trabalho tem como o objetivo investigar se os estilos de lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações.

Observam-se similaridades importantes entre os conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo, em especial sobre os aspectos: Performance, Motivação, Estímulo à inovação, Treinamento, Reação aos erros, Riscos e por fim, Flexibilidade para mudanças.

O setor de serviços foi escolhido para realização desta pesquisa porque os funcionários/executores estão presentes no momento em que os serviços são produzidos e consumidos, interagindo diretamente com os clientes. Esta proximidade permite interligar os conhecimentos e ideias do intraempreendedor com os desejos e necessidades dos clientes.

Diante desse cenário, o conceito de liderança mostra-se de grande importância, já que, prioritariamente, o líder é o transmissor da visão, valores e princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS *et. al.*, 2003).

Especificamente no setor de serviços, o capital humano exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional. Será, portanto, o grande diferencial para as empresas e motivo relevante para estudos acadêmicos, preparar líderes hábeis para influenciar, despertar o desejo e dar condições para empreender por meio de novas ideias, que contribuam para a evolução dos negócios.

1.1 - Problema de Pesquisa

A transformação do mercado bancário em um cenário ainda mais competitivo, decorreu da redução da quantidade de bancos no mercado brasileiro aliado ao aumento significativo da exigência dos consumidores por qualidade nos serviços.

No entanto, alguns diferenciais são essenciais para a conquista e manutenção de clientes, tais quais: novos produtos, sistemas mais eficazes, processos menos burocráticos e relacionamentos mais intensos e duradouros.

O ramo de prestação de serviços permite uma interação próxima entre funcionários e clientes exatamente no momento em que os serviços estão sendo prestados.

O conhecimento técnico dos produtos, serviços e processos por parte dos funcionários, aliado às necessidades dos clientes cria um cenário fértil para o surgimento de novas ideias sobre diferentes formas de encantar o cliente, seja por meio de novos produtos e serviços ou simplesmente modificações de processos que envolvam diretamente o consumidor final.

Face ao exposto, gera-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Os estilos de liderança transacional ou transformacional dos Gerentes Gerais das agências podem incentivar o comportamento intraempreendedor de seus respectivos liderados?

1.2 - Objetivos da Pesquisa

1.2.1 - Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho será investigar se as lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações financeiras.

1.2.2 - Objetivos Específicos

1) Verificar se existem comportamentos que evidenciam a liderança transacional ou transformacional nos Gerentes Gerais das agências.

2) Identificar se existe relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários com líderes tipicamente transacionais ou transformacionais.

3) Analisar se os funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam desempenho mais que satisfatório.

1.3 - Justificativa e Relevância do Estudo

Propõe-se, com este estudo, verificar de maneira qualitativa se a liderança transacional e transformacional facilita o intraempreendedorismo nas grandes organizações.

O mercado cada vez mais competitivo e com consumidores exigentes desperta nas empresas a necessidade constante de aumentar sua atratividade. Produtos e negócios inovadores têm o potencial de alterar e criar novos mercados, modificando-os qualitativamente.

Porter (1990a) destaca que as empresas obtêm vantagens competitivas por meio de ações inovadoras. Especificamente no setor de serviços, o capital humano exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional. Assim, o conceito de liderança mostra-se de grande importância, já que, prioritariamente, o líder é o transmissor da visão, valores e princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS *et al.*, 2003).

Será, portanto, o grande diferencial para as empresas e motivo relevante para estudos acadêmicos, preparar líderes hábeis para influenciar, despertar o desejo e dar condições para empreender por meio de novas ideias, que contribuam para a evolução dos negócios.

Conclui-se que entender o binômio intraempreendedorismo e liderança é de grande relevância face a sua importância, oportunidade e viabilidade.

a) **Quanto à importância:** A busca pelo diferencial competitivo e as mudanças frequentes experimentadas pelas organizações, exigem estratégias eficientes de seus líderes e equipes participativas com ideias inovadoras com disposição para colocá-las em prática. Aperfeiçoar-se neste constructo facilita o entendimento e dissemina o conhecimento a outras organizações com problemas de competitividade.

b) Quanto à oportunidade: A exigência dos consumidores aliada à importância das pessoas para a descoberta de novos produtos e processos, cria um ambiente favorável para a pesquisa do intraempreendedorismo (intraempreendedor) e da liderança nas organizações.

c) Quanto à contribuição para academia: As contribuições teóricas sobre liderança concentraram-se no período de 1940 e 1970. Embora fragmentados, os conceitos foram amplamente estudados por vários cientistas. Já os estilos Transacional e Transformacional ainda requerem estudos aprofundados, uma vez que as pesquisas sobre o tema iniciaram em 1986 nos Estados Unidos. Tanto no exterior como no Brasil há uma grande lacuna de aprendizagem sobre estes estilos, bem como similaridades com outros temas em construção, como por exemplo, o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

1.4 - Metodologia

A pesquisa é de natureza exploratória, baseada em um estudo qualitativo, conduzida pelo método de estudo de caso descritivo. Para melhor fundamentar os conceitos utilizou-se pesquisa bibliográfica em livros e artigos nacionais e internacionais.

Dividiu-se em quatro etapas, a saber:

- 1.** Identificar comportamentos que evidenciem a liderança transacional ou transformacional nos Gerentes Gerais das agências. Para tal utilizou-se o questionário MLQ Form 5X-Short de Bass e Avolio, 1995.
- 2.** Verificar se há relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários com líderes tipicamente transacionais ou transformacionais. Utilizou-se questionário com escala Likert.

3. Analisar se os funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam desempenho mais que satisfatório. Foram utilizados dados secundários da organização com objetivo de avaliar a produtividade dos funcionários no período de março a agosto de 2010.

4. Investigar se as lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações. Para tal, foram utilizadas as perguntas referente ao Estímulo intelectual do formulário *MLQ Form 5X-Short* de Bass e Avolio, 1995.

1.5 - Estrutura da Dissertação

Essa dissertação está estruturada em capítulos, o estudo consta dos seguintes conteúdos:

No **primeiro capítulo**, como introdução, abordamos o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a metodologia e a relevância dos estudos sobre o binômio intraempreendedorismo e liderança para a manutenção e crescimento das empresas em um mercado ultracompetitivo.

O **segundo capítulo** mostra em ordem cronológica os principais conceitos sobre liderança e salienta os estilos transacionais e transformacionais ambos, foco do estudo.

O **terceiro capítulo** enfatiza a evolução do conceito do empreendedorismo e seu desdobramento em intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Evidencia-se a diferença entre eles. Conceitua-se o *Intrapreneushirp* e o *Corporate Venturing*, destacando este último por ser objeto de estudo deste trabalho.

O **quarto capítulo** traz indícios teóricos da associação entre os temas Liderança Transformacional ou Transacional com o Intraempreendedorismo. Busca-se encontrar similaridades entre eles.

No **quinto capítulo** são apresentados os procedimentos metodológicos, a coleta de dados, a definição da população-alvo, e a descrição do estudo de caso.

O **sexto capítulo** aborda os procedimentos de análise e interpretações dos dados coletados.

O **último capítulo** apresenta as considerações finais, as limitações e as possibilidades de estudos futuros.

2 – LIDERANÇA

O atual cenário marcado pelos processos de globalização da economia e dos mercados faz com que a competição seja intensificada por novos padrões de exigência e necessidades. Notadamente as empresas atuantes nos setores mais competitivos da economia têm sido compelidas a desenvolver maior capacidade adaptativa e a buscar novas fontes de inovação e diferenciação que lhes assegurem a sobrevivência.

“[...] observa-se que a gestão empresarial tornou-se muito mais complexa, precisando ser articulada de forma sistêmica, levando em conta a interdependência entre as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle e fomentando as competências essenciais da organização capazes de manter a competitividade da organização em relação ao ambiente (ATTADIA, 2007).”

Esta era contemporânea exige dos líderes, habilidade para influenciar pessoas e principalmente prepará-las para empreender e colaborar com novas ideias que contribuam para a evolução dos negócios.

“A liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas da organização a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos”. (KOTTER, 1997)

Face a sua amplitude, os estudos sobre o tema encontram-se fragmentados, dificultando associar maiores percepções sobre as teorias e os resultados obtidos pelas diversas abordagens. Não há consenso sobre o conceito, bem como sobre o comportamento e o estilo do líder (BOWDITCH e BUONO, 2002).

Embora tem-se registrado, nos últimos vinte anos, o desenvolvimento de diversas abordagens teóricas sobre liderança, a percepção é que os mais importantes e significativos conceitos e contribuições teóricas ao tema se concentraram no período entre 1940 e 1970. A liderança é um construto “em crise”, decorrente de um “esgotamento” de suas matrizes teórico conceituais. (SAN’ANNA *et al.* 2009).

Sant'Anna *et. al* (2009) em suas pesquisas identificaram qual o estágio atual das pesquisas sobre liderança junto a acadêmicos brasileiros. Os docentes e pesquisadores entrevistados apontam necessidade de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a análise do fenômeno em sua dimensão atual.

2.1 – Estudos da Liderança

Durante o período das duas guerras mundiais oficializou-se o primeiro estudo sobre liderança, denominada **abordagem da personalidade**. Esta enfatizou as características pessoais do líder e marcou-se devido a duas teorias, a teoria do grande homem e a dos traços, entre as duas grandes guerras até o final da década de 1940. (SADLER, 2003).

A teoria do grande homem prevaleceu até o final da década de 40 (primeira guerra), buscava determinar as qualidades pessoais e características dos líderes, consideradas inatas. O líder era considerado mais dotado que os demais sendo capaz de atrair seguidores por atributos pessoais, como o carisma, confiança, respeito e lealdade.

Esta teoria foi descartada com sensível questionamento à suposição de que a maioria dos indivíduos são líderes em alguns grupos e liderados em outros. Logo, creditar apenas à personalidade o fator principal que o leva a tornar-se líder, não parecia coerente (STOGDILL, 1950).

Já a teoria dos traços surgiu entre as duas guerras mundiais e foi amplamente pesquisada entre o final da década de 40 até meados de 1960. Os estudos passaram a focar os traços de liderança e as maneiras como os indivíduos alcançavam às posições de chefia. O líder deveria possuir características especiais de **personalidade** que o permitiriam alçar e manter-se nos cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais. (BERGAMINI, 1994, grifo nosso).

Para Robbins (2002) embora a teoria dos traços não seja capaz de identificar um líder, ela contribui para a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da empresa. Os traços do líder tornam-se mais aparentes em contextos organizacionais que apresentam cultura

“fraca”, onde não há normas formalizadas e ausência de incentivos que valorizam os comportamentos desejados pela organização.

O Quadro 1 sintetiza as habilidades que contribuem para a formação do perfil do líder na abordagem comportamental.

Quadro 1 – Perfil do Líder

Aspecto	Descrição
Habilidades Técnicas	Envolve a posse de conhecimentos e o domínio de métodos e técnicas de gestão que estão dentro do campo de sua especialidade (MAXIMIANO, 2006). Domínio sobre o processo de produção do produto/serviço. Domínio do mercado, ou seja, conhecimento do perfil e comportamento de compra dos clientes, das ameaças e das oportunidades.
Habilidades Interpessoais	Relacionamento Interpessoal: facilitar e reforçar as relações entre membros da organização. Comunicação: saber falar e saber ouvir. A habilidade de saber ouvir engloba a capacidade de estar atento à mensagem do interlocutor, decodificando a mensagem. Percepção: processo ativo por meio do qual as sensações são interpretadas, usando-se o conhecimento e a compreensão do mundo, dando um significado ao comportamento humano. O ato da percepção é influenciado por um conjunto de fatores que podem estar em quem percebe, no objeto ou alvo que está sendo percebido ou no contexto da situação em que a percepção é realizada. Persuasão: capacidade de argumentação e convencimento por meio da utilização de fatos e dados para fundamentar uma apresentação lógica das ideias. Empatia: capacidade de se colocar no lugar da outra parte.
Habilidades Conceituais	Visão sistêmica: visão global da organização, da interdependência das partes e da influência do ambiente. Diagnóstico: capacidade de captar informações do ambiente, interpretar situações e identificar problemas. Prognóstico: capacidade de resolução de problemas e conflitos.

Fonte: Elaborado a partir de ATTADIA *et al.* (2010, p. 4).

Passada a segunda grande guerra, a justificada aversão pelos horrores proporcionados pela visão nazista da supremacia racial, que pressupunha traços de **personalidade** e características biológicas de seres humanos “superiores”, e os desastres conduzidos por “grandes homens” como Hitler e Stalin, contribuíram para a forte crítica a estas teorias.

Essas fragilidades fizeram com que o foco dos estudos de liderança convergisse para o comportamento dos líderes. Em outras palavras, o foco alterou-se da seleção “natural” de líderes para o treinamento para a liderança (YULK e FLEET, 1994).

Ainda no início da década de 1950 teve origem a **Abordagem Comportamental**, cujo foco era voltado à compreensão do que os dirigentes realmente fazem, centrando sua atenção nos tipos de comportamento adotados pelos líderes e quais deles seriam mais eficientes à organização (BLAKE e MOUTON, 1978).

O Quadro 2 sintetiza os aspectos que podem ser utilizados para analisar o comportamento do líder.

Quadro 2 – Comportamento do Líder

Aspecto	Descrição
Atitudes	<p>Confiança: confirmar sentimentos e emoções e reforçar as relações para a organização.</p> <p>Foco: concentrar nos aspectos realmente relevantes para a organização.</p> <p>Bom senso: equacionar os problemas e necessidades da melhor maneira possível.</p> <p>Persistência: perseverança para atingir objetivos.</p> <p>Ética: capacidade de encarnar verdadeiramente os propósitos e valores que assumidos pela organização, comprometendo-se com o alcance dos objetivos e metas e servindo de exemplo para colaboradores.</p> <p>Responsabilidade: assumir os riscos e as conseqüências de suas próprias ações.</p>
Tipos de poder	<p>Coerção: uso do medo ou ameaça de coerção física.</p> <p>Recompensa: pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque isso lhe trará algum benefício.</p> <p>Autoridade: poder que uma pessoa recebe como resultado da posição ocupada na hierarquia formal da organização.</p> <p>Talento: poder derivado da perícia possuída por uma pessoa ao realizar determinada atividade.</p> <p>Referência: poder derivado do carisma possuído por uma pessoa. O carisma é a capacidade de influenciar pessoas pela força do caráter.</p>
Estilo de liderança	<p>Estilo autocrático: o líder fixa as diretrizes, toma as decisões sem qualquer participação do grupo. Cabem aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador.</p> <p>Estilo democrático: o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e dá orientação para que o grupo decida. O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios nos fatos.</p> <p>Estilo liberal: o grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.</p>
Forma de ação	<p>Orientado para tarefas: os líderes com este comportamento tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, enfatizam a preocupação com a realidade das tarefas e o alcance das metas, bem como, o cumprimento de prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade;</p> <p>Orientado para pessoas: enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Caracteriza também, o estilo do líder que busca valorizar o desenvolvimento da equipe.</p>

Fonte: Elaborado a partir de ATTADIA (2007, p.110)

Entretanto, as críticas sobre esta abordagem surgiram dos estudos que analisavam os comportamentos dos líderes por não conseguirem evidenciar quais seriam os mais “eficazes”.

Na esteira destas críticas, no início de 1960, surgiram as **Abordagens Situacional e Contingencial**. Nelas, acreditava-se que as características e aptidões necessárias para o exercício da liderança são determinadas pelas exigências da situação, e do ambiente de negócios em que o indivíduo atua como líder (BERGAMINI, 1994).

O Quadro 3 sintetiza os fatores situacionais da liderança.

Quadro 3 – Fatores Situacionais da Liderança

Aspectos da tarefa	Fatores Situacionais da Liderança
Estrutura da tarefa	o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas. A medida utilizada para este aspecto é se a estrutura da tarefa é alta ou baixa.
Relação entre líder e liderados	o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. A medida utilizada para esta dimensão é se a relação entre líder e liderado é boa ou ruim.
Nível de estresse no trabalho	o estresse é inimigo da racionalidade, sendo difícil para o líder pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão.
Nível de maturidade dos liderados	liderados imaturos ou desmotivados a executar uma tarefa: o líder deve fornecer orientações claras e específicas.
	liderados imaturos, mas motivados: o líder deve oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para “conquistá-los”.
	liderados maduros, mas desmotivados: o líder deve ter estilo apoiador e participativo.
	liderados maduros e motivados: líder deve ser um veículo para o autodesenvolvimento dos liderados.

Fonte: Elaborado a partir de ATTADIA (2007, p. 114)

Já na década de 80, surgiu a “**Nova Liderança**” caracterizando várias abordagens que tratavam de assuntos parecidos em alguns aspectos e diferentes em outros.

A abordagem das lideranças cultural, carismática, visionária, transacional, *Laissez Faire* e, por fim, a abordagem da liderança transformacional, compõem a Nova Liderança.

Dada à amplitude do tema, delimitamos a presente dissertação nas abordagens transacional e transformacional. As demais abordagens serão sucintamente descritas a seguir.

A liderança cultural pressupõe que o papel fundamental do líder é reconhecer a necessidade de mudança cultural, trazendo a partir daí, as mudanças necessárias para a organização. (SCHEIN, 1985).

A liderança *Laissez Faire* é caracterizada pela falta de envolvimento do líder nos problemas organizacionais. Esse tipo de líder prefere manter-se ao máximo afastado de seus liderados, ofertando pouca ou nenhuma orientação. Já o líder carismático é o indivíduo que atrai, motiva e satisfaz parte dos seus liderados a ponto de efetuarem suas tarefas pela empatia ao líder. (STONER e FREEMAN, 1999).

Na abordagem visionária, a liderança vai além do carisma, pois depende da capacidade de criar e estabelecer uma visão futurista mais realista e atraente, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança do liderado (ROBBINS, 2000).

2.2 - Liderança Transacional

Para Bass *et al.* (1985) a abordagem da Liderança Transacional caracteriza-se como um processo de troca entre líderes e liderados. As atribuições do trabalho são tão claras quanto às condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estruturas de benefícios.

Ainda segundo estes autores este estilo de liderança concretiza-se por recompensas através das quais os líderes captam os desejos dos seus liderados, tais como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional, ou seja, “compram” sua motivação no trabalho. O líder se esforça para satisfazer tais desejos; em troca, os liderados cumprem determinados objetivos, sendo premiados de acordo com a performance e produtividade.

Embora possa haver relacionamento afetivo entre as partes, não existe o compromisso do líder em desenvolver seus seguidores. As pessoas não estão ligadas entre si por um propósito semelhante. Ambos reconhecem as relações de poder do outro, e, juntos, prosseguem seus fins

respectivos. O papel do líder passa a ser o de verificar a execução do acordo feito e intervir quando surgem desvios em relação ao combinado, quando a tarefa acordada não ocorre como planejada (BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1990; NORTHOUSE, 2001).

Dividi-se em dois fatores (Bass e Avolio, 1993):

1. Recompensa Contingente: A recompensa é resultado do esforço do liderado. A ele cabe dedicar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. Ao líder cabe ver o tempo em sua função compensatória. Se dedicou-se a desenvolver ou instruir seguidores, espera obter valor na forma de resultados.
2. Gerenciamento por exceção: Refere-se à correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. Pode ser ativo ou passivo.
 - a) Ativo: O líder não evita o erro, apenas observa e espera que este ocorra para aplicar uma correção.
 - b) Passivo: Ausência de monitoramento e prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.
 - c) *Laissez Faire*: o Líder prefere manter-se ao máximo afastado de seus liderados, ofertando pouca a nenhuma orientação.

Para Jung e Avolio (2000) o líder transacional reconhece o desempenho de seus seguidores e consegue a confiança ao honrar os acordos firmados entre as partes. Caso os líderes não tenham reputação ou recursos necessários para entregar as recompensas e, portanto, não atendam as expectativas dos liderados, correm o risco de ser vistos pela sua equipe com um líder não eficaz. Ainda segundo eles, este estilo de liderança utiliza objetivos claros e fornece o reconhecimento quando estes são atingidos.

A principal crítica a esta abordagem é que uma vez que a meta for alcançada, o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo quando possível, pois o acordo já foi atendido (BASS e AVOLIO, 1993).

Bergamini (2008, p.xii) corrobora com a limitação de performance atribuída pelas motivações extrínsecas. Segundo ela, “acreditar que se possa motivar um ser humano tem profundas repercussões quanto ao estilo de liderança que está sendo adotado [...] principal diferencial entre o chefe que distribui prêmios e punições ao acaso e o verdadeiro líder que consegue elevar a maturidade motivacional daqueles pelo quais responde”.

A experiência prática mostra que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, apresentam desempenho pior do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si. Isso leva à hipótese de que neste caso muito provavelmente essas pessoas não estejam vendo sentido na tarefa pela qual são apenas remuneradas pelo dinheiro e não pela satisfação ou gosto que possam experimentar fazendo algo que tenha um determinado significado que é valorizado por elas (BERGAMINI, 2008, p.13).

Para Kishore *et al.* (2009, p.5) estes líderes são basicamente negociadores e alocadores de recursos e há reduzido estímulo para a inovação e tomada de riscos. Os compromissos entre os líderes transacionais e seus subordinados são de curto prazo e os interesses individuais são exaltados (BASS e AVOLIO, 1993).

Este tipo de liderança ocorre com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas onde a expectativa gira em torno do cumprimento da meta pré-estabelecida. Outra situação são as empresas onde o insucesso está associado a custos elevados.

Pode-se dizer que as empresas possuem os dois tipos de liderança transacional e transformacional, e que ambos são importantes e complementares, sendo que sua utilização variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização (HATER e BASS, 1988).

2.3 - Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional originou-se em 1978 por Burns. A partir daí diversos outros autores passaram a estudar o assunto, dentre eles BASS (1985) que afirma que existe uma relação de influência mútua, entre líder e liderado, levando em consideração as

necessidades de ambas as partes (BASS e AVOLIO, 1993). Segundo Kishore *et al.* (2009), o ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas.

Este tipo de liderança é muito próximo da carismática, porém, segundo Bass (2000), existem diferenças importantes entre os líderes transformacionais e o carismático. Carisma é um componente necessário, mas não o único da liderança transformacional. Embora carismáticos podem não ter habilidades para provocar transformações.

Os líderes transformacionais envolvem emocionalmente os seus seguidores para construir níveis mais elevados de identificação, compromisso e confiança no líder e em sua missão. Para Jung (2000), a confiança tem sido considerada uma das variáveis mais importantes da liderança transformacional. Um alto nível de confiança possibilita ao líder superar os obstáculos.

São articulados e buscam aumentar a motivação intrínseca para realizar os mais elevados níveis de desempenho. São capazes de inspirar seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, causando um impacto profundo sobre os liderados (ROBBINS, 2005). Como transmitem uma sensação de missão, estimulam experiências de aprendizagem e despertam novas formas de pensar. (HATER e BASS, 1988).

Para conseguir atingir este patamar, o líder transformacional proporciona ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua performance. Procura aumentar a consciência do grupo por meio de estímulos ao crescimento individual, alinhando mais as expectativas individuais e organizacionais (BASS, 1985). Se necessário, causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão futurista capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados (AVOLIO *et al.*, 1991).

Tichy e Devanna (1986) e AVOLIO *et al.* (1991) concluíram haver existência da liderança transformacional apenas entre os níveis mais altos das organizações e principalmente entre as empresas que buscavam líderes aptos para conduzir mudanças. Porém, Burns (1978) afirmou que este estilo de liderança pode ser exibida por qualquer pessoa na organização, em qualquer

tipo de posição. Pode envolver pessoas que influenciam pares e superiores, em atos do cotidiano.

Segundo Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais possuem quatro características essenciais.

1. Consideração individual, a atenção às necessidades de cada liderado. O cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento inclui delegar, empoderar, dar *coaching*, crítica construtiva e *feedback*. Tais líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos. É um ouvinte “ativo”, que participa da formação de opinião dos liderados, incentivando intercâmbio de pontos de vista em dois sentidos e promovendo o autodesenvolvimento. Com isto, desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e efetividade de toda a equipe.
2. Possuem elevado estímulo intelectual. Os líderes estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores, desafiando as próprias crenças e valores, como também os dos seus líderes e da organização, buscando assim promovê-los a pensar de novas maneiras e a desenvolverem novos caminhos para os negócios.
3. Motivação Inspiradora: é a aptidão do líder para constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades, desenvolvendo o comprometimento. Estes articulam de forma tão emocionante e atraente uma visão de futuro que fazem com que os seus seguidores a tomem para si.
4. Influência Idealizada: Descreve líderes que possuem uma meta idealizada e têm um grande compromisso pessoal para alcançá-la. São considerados como um modelo quer porque apresentem algumas características pessoais (carisma) quer por demonstrarem comportamentos morais a serem imitados. Demonstram competência acima do comum, comemoram as realizações de seus seguidores e usam o poder para ganhos coletivos (AVOLIO *et al.*, 1991).

Conseguem induzir as pessoas a realizarem objetivos e alcançarem metas, não só por meio dos poderes formais, como a autoridade, por exemplo, mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (MAXIMIANO, 2006).

Para Tichy e Devanna (1986) há outras características dos líderes transformacionais como agentes de mudança. São designados a transformar a organização pela qual são responsáveis e demonstram coragem para isso. Lidam com a resistência, posicionam-se, arriscam-se e confrontam realidade. Transformam o erro em possibilidade de aprendizado e mostram-se visionários.

O líder nato energiza, conduz e motiva os liderados para um objetivo comum, quaisquer que sejam suas atribuições no grupo. A motivação no contexto organizacional está ligada principalmente à interação líder/seguuidor.

O sucesso do líder relaciona-se à forma positiva pela qual o seguidor o considera. Esse seguidor somente autorizará esta liderança, caso conheça as necessidades do jogo e esteja disposto a acompanhá-lo como um parceiro até que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Caso não consiga facilitar o alcance dos objetivos do seguidor, logo perderá a posição de alguém que mereça ser seguido, gerando ressentimentos nos seguidores, comprometendo seriamente sua eficácia enquanto líder. (BERGAMINI, 2008, p.36)

Os líderes transformacionais são adequados para melhorar a capacidade de desempenho de seus seguidores, definindo as mais altas expectativas e gerando uma maior disposição para enfrentar os mais difíceis desafios. (AVOLIO, 1999).

2.4 – Liderança Transacional x Liderança Transformacional

A Figura 1 ilustra de forma simplificada que a Liderança Transformacional é composta pelo conjunto das características: Influência Idealizada, Inspiração Motivacional, Estímulo Intelectual e Consideração Individualizada. O fortalecimento deste conjunto conduz para a motivação voltada para resultados e conseqüentemente para o desempenho além das expectativas.

Já a Liderança Transacional fornece uma base para uma liderança eficaz, porém um maior esforço adicional. Ela é composta pelo Gerenciamento por Exceção e Recompensa Contingente que somados normalmente requerem um Esforço adicional para chegar ao Desempenho Esperado.

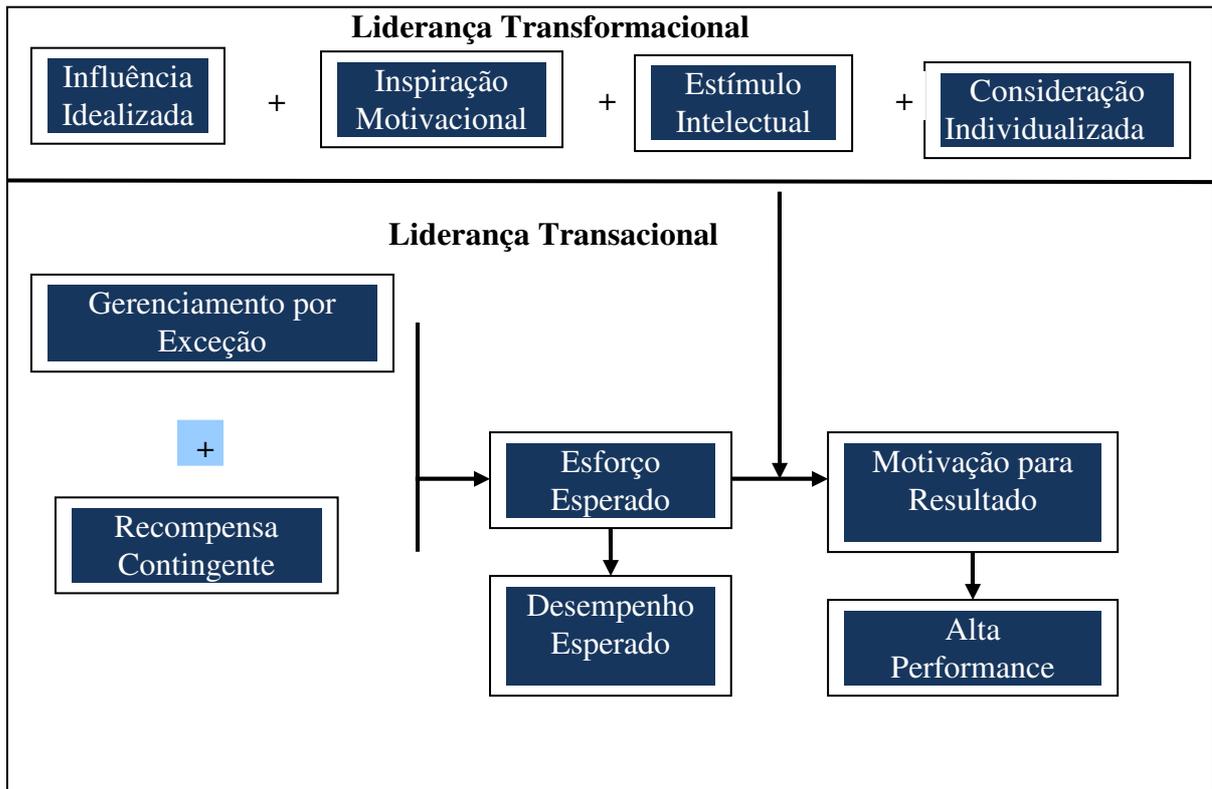


Figura 1 - Os modelos Transformacional e Transacional
Fonte: Bass e Avolio (1995)

Observa-se que em ambos os estilos o resultado é almejado. Os estilos de liderança transacional e transformacional se complementam e estão presentes em todos os líderes. Para Bass (1985a) a liderança transacional fornece uma base para uma liderança eficaz, mas com maior esforço adicional.

A eficácia e satisfação dos funcionários são complementadas com a liderança transformacional. Segundo ele, o potencial é totalmente alcançado por ambos os estilos, e não um contra o outro.

Dada a relevância dos conceitos dos estilos transacional e transformacional para essa dissertação, e no intuito de elucidá-los, por meio do quadro 4 abordar-se as características dos líderes transformacionais.

Quadro 4 – Características dos líderes transformacionais

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	
1) Influência Idealizada	São admirados, respeitados e confiáveis;
	Os seguidores se identificam com ele e querem imitá-lo;
	Entre outras coisas que o líder faz para ganhar crédito é considerar as necessidades dos seguidores sobre suas próprias necessidades.
a) Atributos da Influência Idealizada	Propagam orgulho a outras pessoas por estar associado a ele;
	Vai além do interesse próprio para o bem do grupo;
	Age de maneira a construir o respeito dos outros;
	Mostra um sentimento de poder e confiança.
b) Comportamentos da influência idealizada	Fala sobre os seus valores e crenças mais importantes;
	Especifica a importância de ter um forte senso de propósito;
	Considera as conseqüências morais e éticas das decisões;
	Enfatiza a importância de ter um sentido coletivo da missão.
2) Motivação Inspiradora	Comportam-se de maneira que motivam as pessoas ao seu redor, fornecendo significado e desafio de trabalhar dos seus seguidores;
	Os encoraja a imaginar futuros atraentes;
	Expressa confiança de que os objetivos serão entregues;
	Comunica altas expectativas;
	Utiliza símbolos para focar os esforços;
	Expressa importantes objetivos de maneira simples.
3) Estimulo Intelectual	Estimulam o esforço dos seguidores em serem inovadores e criativos por meio de questionamentos ou colocando o problema de outra forma;
	Resgata antigas situações em novos casos a serem trabalhados;
	Solicita novas ideias e soluções críticas para a resolução de problemas;
	Não há ridículo ou críticas pública dos erros;
	Reexamina pressupostos críticos e questiona se são adequados;
	Procura diferentes perspectivas na resolução de problemas.
	Promove a inteligência, racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas.
4) Consideração Individual	Prestam atenção há necessidade de cada indivíduo para realizar o crescimento através do líder ou mentor;
	Cria um clima favorável à aprendizagem e ao crescimento;
	As diferenças individuais em termo de necessidades e desejos são reconhecidas;
	Gasta tempo ensinando e treinando

Fonte: adaptado de Bass e Avolio (1995)

O Quadro 5 evidencia as características da liderança transacional.

Quadro 5 – Características da liderança transacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	
Recompensa Contingente	Contrata trocas e recompensas de acordo com os esforços e promete recompensa por bom desempenho;
	Reconhece as conquistas;
	Esclarece o reconhecimento das expectativas e mostra os objetivos a serem alcançados;
	Fornecer aos outros ajuda em troca dos seus esforços;
	Deixa claro o que se pode esperar para receber quando as metas de desempenho são alcançadas
Gestão por Exceção	Especifica as normas para o cumprimento e pode punir os seguidores por estar fora da conformidade com essas normas; Acompanha de perto os desvios e em seguida toma ações corretivas;
Ativo	Centra a atenção sobre as irregularidades, erros e desvios de padrão.
Passivo	Gestão por exceção é mais passiva e “reativa”;
	Não responde a situações e problemas.
	Evitam especificar acordos e deixar claras as expectativas;
	Tem efeito negativo nos outros;
	Oposto da gestão por exceção ativa.
	Deixa de interferir até que os problemas se tornem graves;
	Espera que as coisas melhorem antes de tomar medidas;
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	
Laissez Faire	Abdica de responsabilidades;
	Evita tomar decisões;
	Evita se envolver em questões importantes;
	Está ausente quando necessário;
	Atrazado ao responder questões urgentes.

Fonte: adaptado de Bass e Avolio (1995)

O contraste do estilo transacional com o transformacional não deve ser interpretado no sentido de os modelos serem independentes. A liderança transformacional pode ser vista como um caso especial da liderança transacional, na medida em que ambas as abordagens estão ligadas à realização de alguma meta ou objetivo. O Quadro 6 evidencia alguns contrastes entre estes estilos.

Quadro 6 – Contrastes entre os Estilos de liderança Transacional e Transformacional

Autores	Fenômeno	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Bass (1985)	Empreendedorismo	Tenta incluir nos seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas também pelo próprio líder.	Não identificado
Hater e Bass (1988)	Nível de Satisfação dos subordinados	Superam a da liderança transacional	Adequado, porém se houver gestão por exceção passiva, pode ter efeito negativo junto aos liderados.
	Desempenho Performance	Busca desempenho além das expectativas	Busca atingir níveis esperados
Jung e Avolio (2000)	Confiança	Na visão do líder	Que o contrato será honrado
	Motivação Extrínseca	Não é foco	Motiva por recompensas
Burns e Backhouse (2006)	Treinamento	Constante	Não há grande preocupação neste sentido
	Relação contratual entre as partes	Busca identificação do seguidor com o líder	Estabelece as normas que devem ser cumpridas
Correa <i>et. al</i> (2010)	Influência	Idealizada. São respeitados e admirados pelos seguidores	Mantém um contrato das metas e o que deve ser feito
	Motivação Intrínseca	Inspiram os seguidores a transcender interesses em prol da organização	Não há

Fonte: a autora

O Quadro 6 evidencia que os modelos diferem quanto ao processo pelo qual o líder motiva os seus subordinados, bem como nos tipos de metas estabelecidas. O líder transacional pode aumentar a recompensa para a entrega de um objetivo maior, enquanto que o líder transformacional buscará envolver o seguidor com uma forte identificação pessoal, juntando-se em uma visão partilhada do futuro e ir além da troca de interesses e cumprimento de recompensas.

O líder transformacional busca uma identificação com os seguidores por acreditar ser este o melhor caminho para o crescimento profissional dos liderados, o cumprimento dos objetivos da organização e sua satisfação pessoal. Já o líder transacional acredita que a relação com os

funcionários deve estar focada no cumprimento do contrato firmado entre as partes, ou seja, não há necessidade de vínculos ou identificações.

Como consequência destas visões distintas, o líder transacional confia que o contrato firmado com os funcionários será cumprido, uma vez que foi previamente combinado e o líder transformacional confia que a tarefa será executada porque seus funcionários compartilham da sua visão, ou seja, o bem maior da organização, do líder e dos liderados.

A visão focada no treinamento, na alta performance, e na capacidade de influenciar seus seguidores, culmina na admiração dos líderes transformacionais por parte dos seus liderados. Já a equipe dos líderes transacionais, segundo Bass (1988), limita-se em nível de satisfação aceitável.

Para Bass (1997) a liderança transformacional é mais eficiente que a transacional. Para ele a liderança do mais alto nível precisa ir além do simples binômio recompensa-castigo que tipifica a liderança transacional. Jung (2000) concluiu que as equipes lideradas por um líder transformacional ultrapassam o desempenho das equipes conduzidas por um líder transacional.

Há indícios conceituais de que o estilo transformacional seja mais adequado em ambientes onde se pretenda estimular o intraempreendedorismo. As pesquisas de campo poderão ratificar se o fenômeno também é verdadeiro para o ramo de prestação de serviços.

3 – EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

O termo *entrepreneur* é oriundo do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo, empreender, perseguir. Etimologicamente: entre + pendre. Entre (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lado a outro, ação mútua, reciprocidade e interação. Pendre (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude. (ANGELO, p.24, 2003).

Em 1730, o irlandês e economista teórico Richard Cantillon, usou *entrepreneur* para descrever uma pessoa que trabalhava por conta própria e, portanto tolerava o risco com o objetivo de promover seu próprio bem estar econômico.

Para Angelo (2003), o empreendedorismo é um fenômeno global, foco de interesse de governos, universidades, instituições públicas e privadas empenhadas em colaborar com novas atividades geradoras de riquezas. Os resultados são inovação de produtos e serviços, desenvolvimento tecnológico e criação de novos postos de trabalho.

No ponto de vista de Dornelas (2008, p.9) não é uma nova teoria administrativa vinda para resolver todos os problemas das organizações. Trata-se de uma forma de comportamento, que envolve as organizações e permite à empresa toda, trabalhar em busca de um objetivo comum: por meio de ações internas focadas em inovação e identificação de oportunidades de negócios.

Há aproximadamente 800 anos, desde o surgimento da palavra, estudos de autores têm definido empreendedorismo sob diferentes óticas com origem na economia e contribuições da psicologia e sociologia.

Dada sua relevância para a economia e o desenvolvimento da gestão de negócios, os economistas continuaram estudando o empreendedorismo. Cantillon, 1755, e Say em suas publicações de 1803, 1815, 1815, 1839 buscaram melhor entender o fenômeno. “Os

empreendedores são pessoas que aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes.” (FILION, 1999, p.7).

Shumpeter (1950) um dos mais importantes economistas do século XX definiu o empreendedor como um indivíduo que reforma ou revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, através do desenvolvimento de uma nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga – o real papel da inovação. Aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, ou seja, o agente de mudança da economia.

Já em 1988, após aprimorar seus estudos, Shumpeter concluiu que o empreendedorismo retrata o fenômeno como a criação de uma organização baseada na busca de oportunidades imprevistas, seja para criar novos empreendimentos ou aperfeiçoar negócios já existentes.

Baumol (1968) entendeu que o ponto central do empreendedorismo estava na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no campo dos negócios.

Drucker (1970) ampliou a definição e descreveu os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças, não se limitam aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, precisam também mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinariedade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

Segundo Timmons (1994) os empreendedores são capazes de criar e construir uma visão sem ter uma referência prévia. Assumindo riscos calculados, tentam entender seu ambiente controlando o máximo de fatores para que seu empreendimento dê certo. Qualificando-os como exímios identificadores de oportunidades.

Para Rischman (1997) alguns dos fatores que estimularam o crescimento do empreendedorismo são: as transformações econômicas, a redução dos postos de trabalho e a mobilização dos profissionais em busca de novos espaços para exposição de seus talentos, aliadas às oportunidades surgidas com o fenômeno da globalização e do mercado de trabalho virtual.

Lapoli *et al.* (1999) classificaram o empreendedorismo como um processo que ocorre em dois diferentes ambientes e situações organizacionais, na abordagem psicológica e na social, enfatizando as avaliações e interpretações das características da personalidade do empreendedor e se voltando para as influências ambientais, respectivamente. Segundo ele, no empreendedorismo as pessoas estão prontas para receber novas ideias; o conhecimento é compartilhado e os investimentos são feitos para estimular a criatividade.

Para Felino (1999, p.19): “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Dolabela (1999) define o empreendedorismo como dinâmico; tanto quanto o mercado e a tecnologia, as empresas parceiras estão em constante mudança. Alterações de curso são inevitáveis nas relações de parceria.

Com tantas definições, Fillion (1999) afirmou a importância de não se limitar a uma abordagem unidimensional do empreendedorismo, uma vez que diferentes abordagens não devem ser consideradas erradas, mas complementares.

Morris *et al.* (2000) afirmam que o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, entre eles, a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, de grandes empresas já consolidadas, de organizações não lucrativas e de organizações governamentais.

Os sociólogos abordam o fenômeno com base na análise das condições do ambiente que permitem o surgimento do empreendedorismo, ou seja, percebendo a atividade empreendedora como um produto das condições estruturais e dos fatores sociais, imersa em uma rede de contínuas relações sociais (MAIR, 2001).

De acordo com Angelo (2003), o empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação da

criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

Não foi feito para ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês. O empreendedor assume riscos e seu sucesso está na “capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. (DEGEN, 1989, p.11).

Mesmo considerando existir diversas definições possíveis para empreendedorismo, Dornelas (2005, p.81), concluiu que “sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar”.

Ainda em 2004, Guimarães evidenciou que a perspectiva psicológica do empreendedorismo surgiu no Behaviorismo, e predomina nos estudos em que o nível de análise é o indivíduo. Ao atribuir o empreendedorismo ao indivíduo – ou a grupos de indivíduos – essa escola coloca a personalidade como objeto central do fenômeno empreendedor.

Portanto, pode-se concluir que empreender é o ato de fazer algo novo, diferente, empregar os recursos existentes de forma criativa e correr riscos calculados para alcançar objetivos previamente determinados. É a capacidade constante de mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócios focando a inovação e a criação de valor através do estímulo e crescimento econômico do seu ambiente.

Embora o termo tenha surgido há anos, do ponto de vista acadêmico encontra-se em construção. As múltiplas definições de empreendedorismo e do significado de “ser um empreendedor” demonstram tratar-se de um tema suscetível à pesquisa e a novos debates.

Cunningham e Lischeron (1991) e Danjou (2002) concordam que mesmo com as inúmeras pesquisas sobre o tema, os conteúdos publicados são fragmentados e controversos, especialmente quando relacionados ao indivíduo empreendedor. “Algumas definições acabam apresentando certa complexidade e pouco consenso, dado o conhecimento heterogêneo e a diversidade de temas subjacentes à análise do empreendedorismo” (DANJOU, 2002).

Com o desconforto da falta de consenso e a relevância do conhecimento profundo do fenômeno face à possibilidade de alavancar riquezas, os estudos perduram no mundo contemporâneo dos pesquisadores. Em 2005, Dornelas propôs aos funcionários de empresas privadas (corporativos ou intraempreendedores), aos empreendedores de instituições públicas (políticos) e aos do terceiro setor (social), a expansão do tema empreendedorismo.

Ao analisar a evolução do conceito pode-se concluir que o empreendedorismo é fator primordial para o desenvolvimento econômico e não se restringe apenas à criação de novos negócios, mas também se relaciona às empresas já existentes viabilizando inovações nos processos internos.

Sendo possível apenas porque o empreendedor também pode ser encontrado em organizações já existentes, na figura de um agente de mudanças no exercício de suas atividades fundamentais.

Portanto, contribuindo para o desenvolvimento das empresas existentes, o foco deste trabalho será o intraempreendedorismo, onde se concentraram nossos estudos.

3.1. - Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo

Os termos intraempreendedorismo ou Empreendedorismo corporativo têm sua origem nos estudos sobre empreendedorismo. Embora mais relacionado, tradicionalmente, à criação de novos negócios (empreendedor *start-up*), ultimamente o enfoque no empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo tem adquirido grande relevância.

Um intraempreendedor é um indivíduo que atua como empreendedor em organizações. Do ponto de vista da organização, os benefícios de um intraempreendedor são: introdução e produção de novos produtos, processos e serviços que tornam a empresa, como um todo, apta para crescer e gerar resultados (PINCHOT, 1985, p. xv).

Na década de 80, nos EUA, Gifford Pinchot III, autor do Best-seller *Intrapreneuring* (1985) propõe uma série de argumentos e conceitos sustentando que um profissional não precisa, necessariamente, abandonar seu emprego numa grande empresa ou corporação para tornar-se um empreendedor: inicia-se a discussão da importância de se criar mecanismos e formatar mentalidades capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes organizações.

Intraempreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo. (PINCHOT III, 1985)

Para Antoncic e Hisrich (2003) o intraempreendedorismo ou o empreendedorismo corporativo provoca comportamentos voltados ao abandono do habitual, envolvendo criação de novos negócios, inovações em atividades e desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas dentro das organizações.

As observações destes autores nos levam a inferir que o comportamento e o talento dos empreendedores são importantes condutores para acelerar as inovações dentro das empresas.

Para Leite (2000) não se trata de uma arte ou ciência, mas de uma prática e disciplina, onde as empresas ganham valores adicionais assumindo maior vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O empreendedor interno é aquele que vislumbra oportunidades e reúne as energias em torno de metas consistentes quebrando barreiras conceituais. Transformam ideias em novas realidades rentáveis. Até as pequenas inovações do cotidiano, que mantém uma empresa sensível aos clientes, visando melhorar o atendimento a clientes ou torná-lo mais econômico e atrativo. Essas inovações partem de um sonho que exige grande iniciativa e coragem para serem desenvolvidas. Por menor que seja representará uma pequena ação intraempreendedora.

Para Angelo (2003, p.70) os que já atuam em organizações consistentes possuem maior chance de desenvolver projetos de sucesso. Contam com equipamentos, equipes e capital, de modo que podem driblar os problemas responsáveis pela falência precoce da maioria das jovens empresas. Um produto alternativo desenvolvido por uma grande empresa pode transformar-se em diferencial de mercado em aproximadamente dois anos.

Afim de facilitar o entendimento Dornelas (2008) dividiu o Empreendedorismo corporativo em duas modalidades: o *Corporate Venturing* e o *Intrapreneurship*.

O *Corporate Venturing* está relacionado à criação inovadora, fora da organização, podendo ser gerado internamente no primeiro momento. O novo projeto tem regras próprias e é independente da organização de onde foi concebido.

A organização entra em um novo negócio, através da expansão do mesmo no mercado atual. Para Sharma e Chrisman (1999) o *Corporate Venture* é definido como atividades empreendedoras dentro da organização que resultam na criação de entidades organizacionais semi-autônomas ou autônomas que residem fora do domínio organizacional existente.

Segundo Dornelas (2008), o *Intrapreneurship* foca a inovação dentro da organização e, portanto segue suas regras. Como exemplos pode-se citar novos projetos, novas estruturas, equipes de inovação e novos negócios. As inovações serão tanto para a corporação como para o indivíduo, que deverá saber gerenciar os riscos e buscar os retornos, as recompensas, tendo mais autonomia para implementar os projetos, mesmo seguindo as regras do sistema corporativo.

A Figura 2 ilustra o Empreendedorismo Corporativo e as divisões: *Corporate Venture* e *Intrapreneurship*

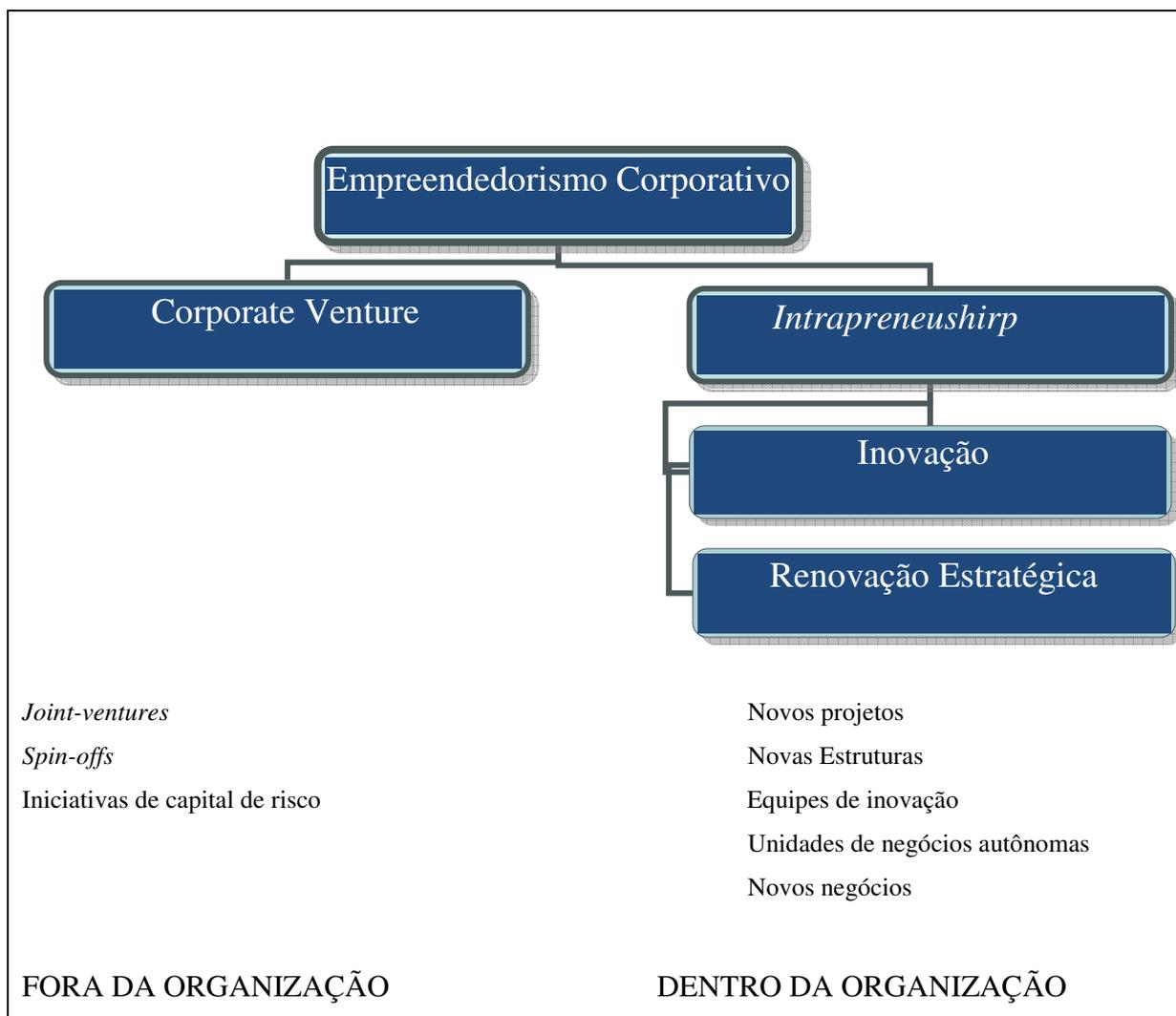


Figura 2 – Empreendedorismo Corporativo
 Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 39).

Para Maula (2001, p. 21) e Keil (2000) o *Intrapreneurship* refere-se aos *empreendimentos* inovadores desenvolvidos em vários níveis das empresas, mas dentro de suas fronteiras.

Segundo Dornelas (2008), uma organização pode trabalhar ambas as modalidades de empreendedorismo corporativo. Uma outra possibilidade ocorre quando a organização foca o *intrapreneurship*, o que acaba gerando oportunidades de se praticar o *corporate venturing*, ou seja, inovações ou projetos internos da organização podem, em segundo momento, por razões estratégicas, se tornar novos negócios fora da empresa mãe.

Mesmo sendo várias as definições sobre empreendedorismo corporativo sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

3.1.1 - Pesquisas Relevantes sobre o tema: Um Conceito em Transformação

Embora o conceito de intraempreendedorismo tenha se estabelecido desde 1985, ainda há muito a ser explorado no campo de pesquisas. Justamente por isso, é um dos raros assuntos que atraem especialistas de várias disciplinas (FILION, 1999).

Emmendoerfer e Baldi (2008) realizaram um vasta pesquisa na produção técnico-científica nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD acerca dos termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo, no período de 1997 a 2007. O objetivo foi identificar a construção do conhecimento e as perspectivas emergentes de pesquisa sobre este campo.

Baseados nos estudos de Hirisch e Peter, (2004); Pinchot, (1999); Stoner e Freeman, (1994); Santos e Lezana, (2001); Chieh e Andreassi, (2007); Sesiffert, (2005) e Dornelas, (2003) os autores concluíram que o entendimento do termo empreendedorismo interno e os termos associados a ele ainda é pouco conhecido. Segundo eles, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo apresentam características próprias e quando analisadas mais profundamente evidenciam sentidos diferentes que reforçam a distinção sutil entre os termos.

Enquanto o intraempreendedor tem como horizonte a inovação nos produtos, processos e procedimentos no interior da própria organização, o empreendedor corporativo tem o seu horizonte centrado no mercado, buscando desenvolver novas estratégias e negócios para a própria organização. (EMMENDOERFER e BALDI, 2008, p. 2)

Foi composta uma base de dados inicial de 140 artigos publicados com o termo “empreendedorismo”. Dentre estes artigos foram localizados somente onze trabalhos, dos quais cinco sobre intraempreendedorismo e seis sobre empreendedorismo corporativo.

À partir dos artigos analisados de Pessoa e Gonsalves, 2004 (A1); Cozzi e Arruda, (2004) (A2); Guimarães e Machado da Silva, (2006) (A3); Cardoso e Filho, (2003) (A4); Sequeira,

(2007) (A5); Chied e Andreassi, (2007) (A6); Zimmer e Hoeltgerbaum, (2004) (A7); Mallmann, Borba e Ruppenthal, (2005) (A8) ; Câmpelo e Almeida, (2007) (A9); Gazrcez e Sbragia, (2006) (A10) e Borini, Júnior e Guevara, (2005) (A11), foi possível aos autores identificar as características do comportamento empreendedor, conforme Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 –Características do comportamento empreendedor nos artigos estudados

Características do Comportamento Empreendedor	ARTIGOS										
	A1 (IE)	A2 (EC)	A3 (EC)	A4 (EC)	A5 (IE)	A6 (IE)	A7 (EC)	A8 (EC)	A9 (IE)	A10 (EC)	A11 (IE)
Busca de oportunidades e iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Correr riscos calculados	X	X		X			X				
Exigência de qualidade e eficiência	X	X	X	X	X	X	X				X
Persistência	X			X			X				
Comprometimento	X	X			X	X	X	X	X		
Busca de informações e iniciativa	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Estabelecimento de metas	X			X		X		X		X	
Planejamento e monitoramento sistemáticos	X	X	X		X			X	X		
Persuasão e redes de contatos	X	X			X		X	X	X		
Independência e autoconfiança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Emmendoerfer e Balbi, 2008, p.11

Legenda: (IE) – Intraempreendedorismo; (EC) – Empreendedorismo Corporativo

Observou-se que o comportamento “correr riscos calculados” é o mais presente nos trabalhos sobre empreendedorismo corporativo. No entanto, o “comprometimento” é latente em trabalhos sobre intraempreendedorismo.

Verificou-se também que os comportamentos empreendedores que obtiveram menor frequência foram persistência, estabelecimento de metas, persuasão e rede de contatos. Os autores inferiram que esta baixa frequência pode estar associada aos entraves na prática do empreendedorismo interno nas organizações identificados na análise dos onze artigos, são eles: rigidez dos processos de aprovação e decisão, gerências centralizadoras, alta formalização do processo de trabalho, falta de espírito de equipe, delimitações impostas pelas descrições de cargo, obediência irrestrita às normas e padrões interno, pouca ou nenhuma tolerância a erros e fracassos e falta de orçamento para empreendimentos de risco.

À luz dos estudos de Emmendoerfer e Balbi, 2008, estaremos assumindo a terminologia **intraempreendedorismo** por estar diretamente relacionada ao nosso estudo, ou seja, a inovação nos produtos, processos e procedimentos no interior da própria organização.

3.1.2 - O Perfil do Intraempreendedor

As mudanças no mercado de trabalho resultam em desafios constantes e problemas complexos que colocam-se à frente dos indivíduos já inseridos no sistema formal de trabalho, sejam eles trabalhadores autônomos, empregadores, dirigentes empresariais ou empreendedores.

Neste ambiente de complexidade as situações são avaliadas, ao mesmo tempo, como de risco e/ou de oportunidade. Diante delas, os indivíduos são chamados a identificar e mobilizar recursos e potencialidades, visando o enfrentamento e a superação, já que gerenciar frustrações e cultivar a automotivação são características importantes neste cenário conturbado.

Segundo Borchert (1999), o desenvolvimento de habilidades e competências está intimamente ligado à preparação do sujeito para a resolução de problemas e a elaboração de resultados importantes para si próprio e para o meio social no qual está inserido. Portanto, enfatiza o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e a formação de pessoas capazes de acompanhar o ritmo das mudanças atuais. Contudo, para se desenvolver habilidades empreendedoras é preciso trabalhar com o conjunto de valores, conhecimentos, necessidades pessoais e sociais, simultaneamente.

Drucker (1986) qualifica o empreendedor como capaz de demonstrar um comportamento inovador, criando uma nova satisfação para o seu cliente, enquanto o administrador se preocupa mais com os aspectos operacionais da administração e gestão do negócio.

Intraempreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar ideias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes comprometidos e fortemente orientados para ver suas ideias tornarem-se realidade. Talvez o que é mais surpreendente: eles são tipicamente de inteligência mediana, ou ligeiramente acima da média – eles não são gênios. (KURAKTO e HODGETTS, 2001, p. 69).

As principais características do empreendedor segundo Angelo (2003) e Dornelas (2008, p. 66) são:

- **Contenta-se não apenas em executar projetos propostos ou definidos por seus superiores hierárquicos:** querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Desejam criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos.
- **Sugerem sobre oportunidades jamais consideradas por seus colegas e chefes:** Transformam algo abstrato em concreto, funcional, transformando as possibilidades em realidade. Agregam valor aos serviços e produtos por eles colocados no mercado. (KAO, 1989; KETS de VRIES, 1997).
- **Normalmente é inteligente e racional.** Implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de fazer acontecer. Mantêm-se sempre dinâmico e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
- **Correm riscos calculados e os gerencia,** avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora. Enquanto alguns funcionários ficam com receio de perder o emprego, o intraempreendedor apresenta-se naturalmente como voluntário.
- **É criativo e comprometido com a inovação.** Geralmente suas boas ideias são geradas com o que se é visto por todos, porém não identificados como algo prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informações.
- **Tem paixão pelo seu trabalho.** Adoram seu trabalho, sendo este o principal combustível que os mantém sempre estimulados e autodeterminados, tornando-os melhores vendedores de seus produtos e serviços.
- **Necessita de liberdade para atuar** e expor suas ideias;

- **Busca formar pessoas com perfil empreendedor.** São líderes e formadores de equipe. São respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que êxito e sucesso dependem de uma equipe de profissionais competentes. Recrutam ainda as melhores pessoas para assessorá-lo nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
- **Percebem claramente as necessidades da empresa e do mercado.** Dedicam-se 24 horas por dia, sete dias da semana, ao negócio. São sedentos por conhecimento e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
- **São capazes de ver na crise uma oportunidade de crescimento e aprendizado.** São seguros, tomando decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o seu sucesso. Além disso, implementam suas ações rapidamente, sendo mestres ao persuadir os outros com a boa fundamentação de sua visão.
- **São visionários.** Visualizam como será o futuro para o negócio em que está envolvido e para sua vida, e o mais importante, têm habilidade de implementar seus sonhos.
- **São bem relacionados.** Constroem uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. Comunicam-se de forma eficiente e persuasiva.
- **Planejam** todos os passos de suas atividades no negócio.
- **São Dedicados:** Trabalhadores exemplares encontram energia para continuar mesmo quando encontram problemas.

- **Capacidade de ouvir o “não” e jamais se abalar.** Quem propõe um processo diferente, uma mudança de hábito, uma inovação ou um produto novo pode encontrar respostas negativas. Todos que vendem ideias dentro de grandes corporações correm este risco. O intraempreendedor não se abala e insiste em sua ideia buscando implementá-la.
- **Flexibilidade teimosa.** Parecem características contraditórias, mas estão presentes em todo intraempreendedor. Ele é flexível para alterar pontos específicos de seu projeto. Assim, é capaz de driblar os mais diversos obstáculos, como limitações financeiras, mudanças macroeconômicas ou dificuldades de logística. Ao flexibilizar-se, credencia-se a tentar novamente e capacita-se a vencer resistências. O intraempreendedor é teimoso o suficiente para apresentar muitas vezes o mesmo projeto, até que seja moldado às necessidades da empresa ou do cliente.
- **São organizados:** Obtêm e alocam os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- **Possuem conhecimento:** Lozinsky (2010) definiu *intrapreneur* como “uma pessoa que considera o seu espaço na organização como o seu negócio e estuda seriamente as formas de melhorar, o que faz, e de contribuir para o sucesso da organização”.

Difícilmente essas características se encontram em uma única pessoa. Contudo, a identificação do perfil de cada um é a chave para melhor explorar o potencial de cada intraempreendedor.

Além das características comportamentais levantadas é fundamental que conheçam profundamente a corporação na qual trabalham e estejam atentos para não contaminar-se com os velhos hábitos de gestão. [...] ele é orientado para a ação, mas pronto para o compromisso e, finalmente, ele acomoda-se ao sistema ou leva ao curto-circuito sem o abandonar (DOLABELLA, 1999).

As características empreendedoras estão presentes em todos os níveis da escala hierárquica. Os gerentes ou supervisores não são sempre os responsáveis por inovações e iniciativas importantes. Há pessoas cujos talentos se desenvolvem a margem ou a despeito da luta por cargos e posições de chefia.

As singularidades de cada indivíduo devem ser valorizadas dentro de suas competências e habilidades. Bons gerentes sabem organizar, disciplinar, dinamizar e otimizar. Bons inovadores desenvolvem ideias, modificam padrões, aperfeiçoam modelos e descobrem usos para antigos materiais e equipamentos.

Simultaneamente, suas fortes características que lhes apontam como funcionários diferenciados, podem lhes proporcionar um grande desafio: manter a coesão interna, através das diretrizes e compromissos gerais da organização.

Enquanto o empreendedor de *start-up* (criação de novos negócios) preocupa-se em agradar somente seus clientes e consumidores, o intraempreendedor deve também ganhar credibilidade entre diretores e acionistas além de garantir a energia dos integrantes da sua equipe. Seu comportamento inovador e decisivo faz com que sua visibilidade dentro da empresa seja acompanhada por todos; logo acima de qualquer outro funcionário, é cobrado em suas ações e sua sobrevivência depende de bons resultados.

Os intraempreendedores constantemente enfrentarão batalhas entre forças opostas, portanto deverão atuar com diplomacia e administrar interesses eventualmente divergentes, procurando o equilíbrio entre liberdade e disciplina para atingir os objetivos, tendo o mercado (oportunidades) como base em processos e vivências anteriores.

Segundo Pinchot, 1989, os intraempreendedores serão rapidamente bem sucedidos se aplicarem as dez táticas a seguir:

1. Pedir desculpas e não permissão, respeitando os limites;
2. Empenhar-se para transformar uma ideia em realidade;
3. Ir trabalhar diariamente com o espírito de quem será demitido;
4. Ser leal e honesto com os patrocinadores;

5. Construir uma equipe de voluntários entusiastas, selecionando apenas os melhores;
6. Lograr qualquer regra que impeça a realização de uma ideia;
7. Criar uma rede de bons contatos capazes de prestar assistência;
8. Aprender a ser mais modesto e trabalhar em silêncio tanto quanto possível para não ativar os mecanismos de defesa da organização;
9. Perseguir objetivos, mas de maneira realista em relação aos meios para atingí-los;
10. Focar-se.

Ainda para este autor, a maior parte das peculiaridades da personalidade do Intraempreendedor pode ser entendida considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não descansa até que sua visão esteja concretizada assim como em sua mente. São sonhadores que realizam e assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

Para sintetizar as características do intraempreendedor apresentadas até agora, utilizou-se o Quadro 8.

Quadro 8 - Resumo das características do Intraempreendedor

Autor	Características	Descrição
Kao (1989) ; Kets de Vries (1997)	Sugerem oportunidades não consideradas por seus chefes e colegas.	Agregam valor aos serviços e produtos por eles colocados no mercado.
Dolabella (1999)	Orientado para ação	Pronto para o compromisso. Ele acomoda-se ao sistema ou leva ao curto-circuito sem o abandonar
Ângelo (2003)	Liberdade de atuação	Necessita de liberdade para expor suas ideias.
	Tem paixão pelo seu trabalho	O trabalho é o combustível que os mantém estimulados.
	Criatividade	Tem boas ideias práticas e passíveis de serem colocadas em prática. Geralmente são reconhecidas pelos demais.
Dornelas (2008)	São visionários	Tem visão de como será o futuro para o negócio e para sua vida.
	Sabem tomar decisões	Não se sentem inseguros e implementam suas ações rapidamente.
	Correm riscos calculados	Assumir riscos tem relação com desafio. Quanto maior o desafio, maior o estímulo.
	São bem relacionados	Constroem uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes internos e externos.
	Planejam	Planejam todos os passos de suas atividades.
Lozinsky (2010)	Possuem conhecimento	“uma pessoa que considera o seu espaço na organização como o seu negócio e estuda seriamente as formas de melhorar o que faz e de contribuir para o sucesso da organização”.

Fonte: a autora

3.1.3 - A Competência Empreendedora

Para Carland *et al.* (1984), empreendedorismo vincula-se ao conceito de competência, pois a formação do empreendedor passa pela aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora.

A competência é vista como um estoque de recursos do indivíduo, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam um desempenho elevado e cuja base encontra-se em sua inteligência e nos traços de sua personalidade (FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS, 2005). Este conceito de competência é definido também na *abordagem funcional* por meio da análise funcional/ocupacional do desempenho e das responsabilidades assumidas pelo indivíduo (CHEETHAM e CHIVERS, 1998). Os atributos e capacidades dos empregados são mobilizados na direção do desempenho previsto e esperado, e as competências vinculadas aos objetivos organizacionais.

Para Hashimoto (2009, p.5), ter **atitude** intraempreendedora é manifestar, se não todos, a grande maioria dos elementos abaixo:

1. **Superação:** A capacidade de ir além, superar qualquer obstáculo, sobrepujar os limites, desafiar, duvidar dos paradigmas impostos, provocar discussões, romper com padrões preestabelecidos. É não se limitar ao seu cargo ou suas responsabilidades e desobedecer, quando for necessário;
2. **Criatividade:** Pensar em algo novo, diferente ou único. Olhar para onde todos olham e ver o que ninguém vê, identificar oportunidades nos locais mais improváveis, ter ideias à profusão e visão clara do futuro, perceber coisas que normalmente passam despercebidas pelos outros;
3. **Iniciativa:** É fazer o que precisa ser feito, sem que seja solicitado. É agir sem ser mandado, conquistando sua própria autonomia. Quem tem iniciativa não gosta de depender de ninguém para alcançar seus objetivos e está sempre conduzindo várias coisas ao mesmo tempo;

4. **Energia:** Demonstrar incansável disposição para trabalhar, ir à luta, e partir para a execução, transformar a iniciativa em “acabativa”. Ter energia é estar sempre disposto e motivado, procurando sempre tirar os planos do papel.
5. **Valor:** É a capacidade de gerar algum benefício para alguém. São os resultados finais da iniciativa que são valorizados por alguém. Estes resultados podem ser de natureza financeira ou não – o lucro, o bem estar, a valorização da imagem, a satisfação de um cliente, a redução de custos ou um prêmio qualquer;
6. **Compromisso:** É assumir as responsabilidades e consequências. É ter a coragem de dizer a todos o que fez, vestir a camisa de algo maior do que seus interesses pessoais, independente dos resultados. Cumprir o que foi prometido e levar uma ideia até as últimas consequências, mesmo que isso prejudique a si mesmo. É um elemento medido de acordo com as chances que se tem para abandonar uma ideia, sendo diretamente influenciado pela paixão por esta;
7. **Risco:** Capacidade de aceitar o fato de que as coisas podem não sair como se planeja e que o erro é uma forma de aprendizado. Pessoas que assumem riscos confrontam o compromisso com o valor e dedicam mais energia para minimizar o risco e seus efeitos.

Do ponto de vista comportamental, uma das maiores referências foi McClelland (1972) que relacionou o empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. Ele estudou com afincos métodos das ciências do comportamento, isolando certos fatores psicológicos, demonstrando, que esses fatores são primordiais para o desenvolvimento econômico. Em sua teoria sobre motivação psicológica, apontou três necessidades pelas quais as pessoas são motivadas:

1ª - Necessidade de realização: onde o indivíduo põe a prova seus limites de fazer um bom trabalho para adquirir realizações pessoais. Essa necessidade é fundamental aos empreendedores bem sucedidos. Essa força motivadora significa a vontade humana de se

superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que compreendem, entre outras, gosto pelo risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento.

2ª – Necessidade de poder: caracteriza-se principalmente a partir da preocupação em exercer poder sobre os outros;

3ª – Necessidade de afiliação ou controle, ou seja, classificada quando “a história contém alguma prova de interesse, por parte de um ou mais personagens, pelo estabelecimento, manutenção ou renovação de uma relação afetiva positiva com uma outra pessoa” (MCCLELLAND, 1972, p.202).

3.1.4 - Diferenças entre o perfil Administrador e Intraempreendedor

O intraempreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, como uma visão abrangente, onde não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio. (FILION, 1991).

Hashimoto (2009) acredita que do ponto de vista de riscos, os **empreendedores** os reduzem na medida em que a **percepção** dos **benefícios** torna a **equação aceitável**, enquanto administradores reduzem riscos sem olhar o **potencial** da **oportunidade**, por isso sua **tolerância** ao risco é bem menor.

Um importante comparativo entre as características do administrador e do intraempreendedor foi relatado por Dornelas (2008):

Quadro 9 – Características do administrador e do intraempreendedor

Características	Gerente Tradicional	Intraempreendedor
Motivação	Quer promoção e outras recompensas da corporação; motivado pelo poder.	Quer liberdade de acesso aos recursos corporativos; orientado para meta; automotivado e quer recompensas da organização.
Horizonte de Tempo	Gerencia e faz orçamentos; ações semanais; mensais; horizonte de planejamento anual até próxima promoção ou transferência.	Estabelece metas de 3 a 5 anos, dependendo do negócio; auto-impõe tarefas e prazos com vistas a atingir os objetivos da empresa.
Modo de Agir	Delega; Supervisiona e relata a forma mais ativa.	Coloca a mão na massa; delega quando necessário, mas faz “o tem que ser feito”.
Habilidades	Gerencia Profissionalmente, usa ferramentas gerenciais, gerencia pessoas e tem habilidades políticas.	Conhece muito bem o negócio; mais perspicácia do que conhecimentos gerenciais; mais técnica que administração; procura ajuda com outros para prosperar na empresa.
Atitude sobre seu destino	Pode ser ambicioso, mas teme que outros tomem seu espaço.	Autoconfiante e corajoso; pode ser cético sobre o sistema, mas otimista em mudá-lo.
Foco	Principalmente nos eventos internos da organização.	Dentro e fora da organização/local de trabalho; consegue ter visão mais abrangente e foco também nos consumidores/clientes.
Atitude sobre assumir riscos	Cauteloso.	Gosta e aceita assumir riscos moderados; geralmente não tem medo de ser demitido, assim vê pouco risco pessoal.
Uso de Pesquisa de mercado	Utiliza para definir e descobrir necessidades dos clientes e guiar as ações de posicionamento dos produtos.	Faz sua própria pesquisa de mercado e avaliação intuitiva do mercado.
Atitude sobre status	Cuida para mantê-lo (secretária, sala diferenciada, etc.)	Considera os símbolos de <i>status</i> uma piada; o que conta é o desempenho e liberdade de agir.
Atitude sobre falhas e erros	Procura evitar erros e surpresas; adia o reconhecimento de falhas.	Tem sensibilidade de mostrar os erros de forma correta (analítica e politicamente), de modo a não prejudicar seu papel e imagem na organização.
Estilo de tomada de decisão	Concorda com quem está no poder, atrasa certas tomadas de decisão até ter certeza de que está de acordo como que pensa os seus superiores.	Faz com que os outros concordem com sua decisão (persuasão).
A quem serve	Aos outros.	A si, aos clientes e aos superiores.
Atitude em relação ao sistema	Vê de forma a protegê-lo dentro dele, procura uma posição no sistema.	Não gosta do sistema, mas aprende a “influenciá-lo”.
Estilo de resolução de problemas	Resolve de acordo com as regras do sistema.	Resolve de acordo com as regras do sistema ou de forma contornada sem fugir às regras.
Relações interpessoais	Vê a hierarquia como base para seus relacionamentos.	Vê as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 70).

Há algumas diferenças entre o administrador e o intraempreendedor. Enquanto o primeiro busca aceitação, promoção, segurança, *status*, tem aversão às falhas, e concorda com quem está no poder, o segundo procura liberdade de atuação, estabelece metas com prazo determinado, aceita as falhas como parte do processo e utiliza de persuasão para influenciar os chefes.

3.1.5 - A Empresa Empreendedora

O cenário conturbado com exigentes consumidores leva as empresas a inovações constantes. Para mantê-las vivas e competitivas seus executivos devem atentar-se para implementar políticas e diretrizes voltadas para a geração de novas ideias e conceitos de negócio dos quais poderá resultar inovações de produtos, processos ou serviços.

Competidores não conseguem em tempo hábil imitar uma ação de uma empresa empreendedora. Como consequência, pela perspectiva estratégica, o empreendedorismo pode contribuir para a formação das competências centrais de uma empresa (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

O caminho para gerar ideias dentro da empresa é estimular o intraempreendedorismo, que torna-se a competência central da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva para a organização através de colaboradores que possuam competências típicas de empreendedores independentes. Segundo Hashimoto (2006) esta é uma condição evolutiva do ciclo de vida das empresas que almejam superar o processo de envelhecimento, reinventando-se.

Para Antoncic e Hisrich (2003) as maiores contribuições do estudo do intraempreendedorismo foi o despertar da importância do papel do empreendedorismo na revitalização e no desempenho de organizações já existentes, aumentando o entendimento acerca dos intraempreendedores de sucesso e as organizações empreendedoras.

A atividade empreendedora deve ser estimulada de forma que todos os colaboradores sejam capazes de desenvolver novos valores e objetivos alinhados à estratégia central da empresa com vistas ao sucesso organizacional.

Necessitará desenvolver algumas ações ou práticas que tornem o ambiente organizacional propício à geração de inovações. Deverá haver um ambiente onde os funcionários se comportem de forma diferente, sejam estimulados a propor e implementar inovações. Evidencia-se, então, o contexto em que a organização está inserida, seus conceitos de negócios, valores praticados internamente e recursos disponíveis fundamentais para o estímulo da inovação.

O grande desafio é assegurar que os indivíduos com boas ideias tenham oportunidade para desenvolvê-las sem ter que deixar a empresa para fazer isto. É uma nova relação de trabalho entre empregado e organização, preconizado pela alta administração na retenção dos seus talentos. Para Hashimoto (2006), ao incentivar o intraempreendedorismo, as empresas estariam aproveitando o melhor dos dois mundos: canalizar o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de estrutura para os empreendedores tocarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Conclui-se que se de um lado o intraempreendedor utiliza-se de toda sua criatividade para a implantação das inovações nas organizações, estas empresas por sua vez, devem retribuir proporcionando ambientes favoráveis oferecendo liberdade e recursos para que possam sugerir, implementar e praticar as novas ideias empreendedoras, advindas do seu espírito inovador.

Aliando o potencial do intraempreendedor à capacidade de gestão inovadora das empresas chegaremos à implementação de idéias, Figura 3, que farão a diferença no mercado de atuação organizacional.

Para Dornelas (2008, p.45), o gerador de todo o processo intraempreendedor pode ser influenciado tanto pelas características organizacionais como pelos indivíduos presentes na organização. Segundo ele, a partir da ação intraempreendedora, há o início do processo, identificando e avaliando a oportunidade, planejando o novo projeto ou negócio e implementando as ações necessárias para que o mesmo seja bem sucedido.

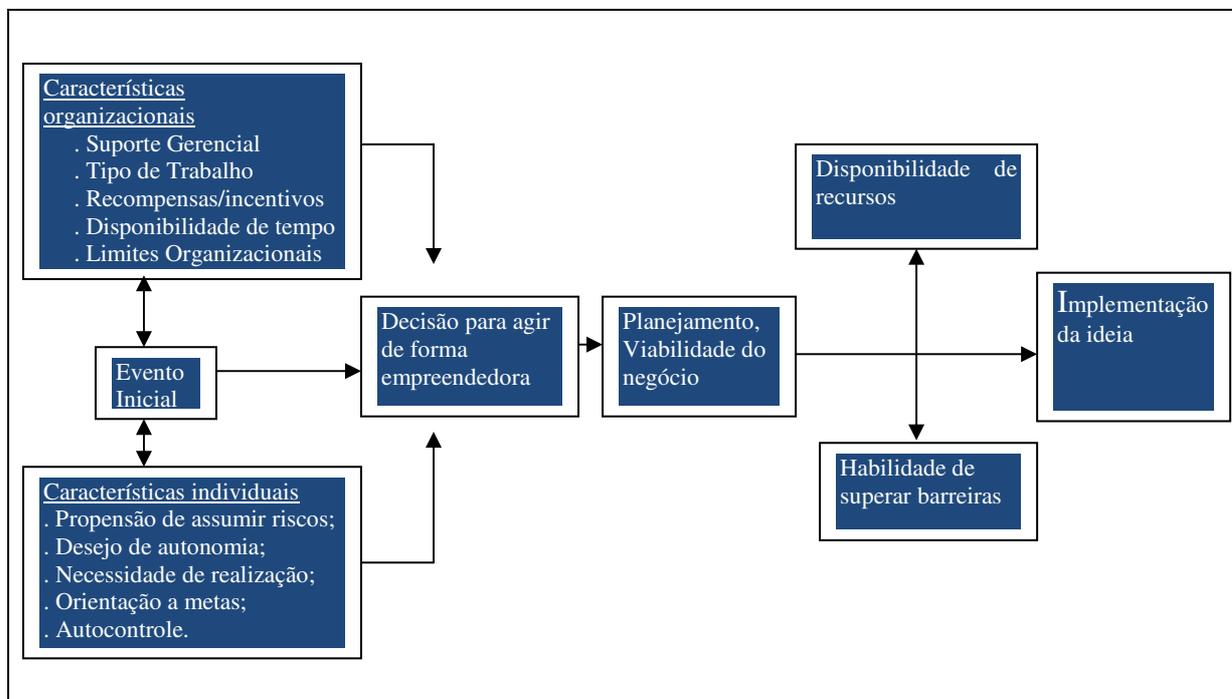


Figura 3 – Modelo Gráfico do Intraempreendedorismo

Fonte: Dornelas (2008, p.45)

Para que os intraempreendedores desempenhem o papel que se espera deles, é imprescindível que haja na empresa a chamada gestão criativa. Segundo Angelo (2003, p.134) a criatividade dos funcionários resulta em bons resultados. Para ele, esse tipo de gestão se caracteriza pelo respeito ao ser humano e por permitir a expressão de diferentes opiniões e questionamentos. Segundo este autor, deve-se oferecer tempo de reflexão e raciocínio. E, em última instância, uma remuneração adequada deve estimular a gestão de ideias.

Ainda sob a ótica deste autor não é fácil conviver com opiniões divergentes, porém é a única maneira de inovar. Investir em palestras ou cursos sobre criatividade não trarão bons resultados se as novas ideias não forem ouvidas. Gestão criativa não é oferecer treinamento em criatividade, é dar espaço para que ele se manifeste. O estímulo ao espírito inovador deve fazer parte da missão da empresa, demonstrando isto ao contratar, se posicionar e retendo os talentos empreendedores.

Outro importante fator para o estímulo a criatividade, segundo Ângelo (2003, p.134), é o clima organizacional. Segundo ele seria em vão a empresa estimular atividades criativas se os chefes imediatos inibem os funcionários. Se a empresa instituiu um clima em que a criatividade é bem vinda, isto deve acontecer em todos os níveis.

As pesquisas de Marvel *et al.* (2007) evidenciaram quais as motivações que levam os funcionários a agirem de forma empreendedora e vários aspectos identificados nesta pesquisa estão relacionados com os elementos que favorecem o clima organizacional. Cinco categorias de variáveis foram mais evidenciadas entre os intraempreendedores pesquisados: Recompensa e reconhecimento, apoio da diretoria, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos:

- a) Recompensa e reconhecimento: Um sistema de recompensa adequado para incentivar as iniciativas intraempreendedoras a assumir o risco de seus projetos considerando objetivos, *feedback*, resultados e comportamento individual.
- b) Apoio da diretoria: Trata-se da disposição da alta administração em promover iniciativas empreendedoras entre funcionários. Este apoio pode envolver o apadrinhamento pessoal a projetos específicos iniciados pelo nível operacional.
- c) Disponibilidade de recursos: Recursos como espaço, estrutura, equipamentos, orçamento e tempo estarão disponíveis para os intraempreendedores agirem sobre suas ideias.
- d) Estruturas organizacionais: Estruturas achatadas, com poucos níveis hierárquicos aproximam o topo da organização do nível operacional, agilizando o processo decisório e facilitando o desenvolvimento de ideias e propostas inovadoras.
- e) Natureza do trabalho: Projetos desafiadores, cujo valor é facilmente percebido pelos clientes, atuação com tecnologias e ferramentas de alto padrão, proximidade à pessoas altamente capacitadas e oportunidades de autodesenvolvimento.
- f) Orgulho da empresa: O respeito à organização, seus produtos, sua marca e sua história. Orgulho com relação à reputação da empresa que os levam a associar sua imagem pessoal à imagem corporativa.
- g) Alinhamento entre práticas e estratégia. Intraempreendedores sentem-se à vontade para apresentar sugestões na medida em que percebem que há aderência à estratégia global da empresa.

- h) Disponibilização de canais de comunicação. Sejam formais ou informais, porém abertos a todos os níveis, de forma que questões de qualquer natureza sejam feitas por qualquer funcionário de qualquer nível e área da organização.
- i) Investimento em treinamento. Um amplo e profundo programa de capacitação de seus funcionários, provendo conhecimentos específicos em gestão e negócios fundamentais para uma visão global do negócio em construção.

Segundo Angelo (2003) organizações capazes de estimular o espírito empreendedor apresentam as seguintes características:

- a) Hierarquias reduzidas e horizontalidade;
- b) Acesso pleno à informação;
- c) Equipes multifuncionais com competências que fogem à divisão convencional dos departamentos;
- d) Fundos para pesquisa, desenvolvimento e criação;
- e) Processos de difusão permanente do conhecimento;
- f) Política interna capaz de evidenciar o interesse pela inovação;
- g) Premiação aos inovadores, não só por resultados, mas também por esforço e empenho;
- h) Relação de intimidade com clientes e consumidores finais;
- i) Promoções que potencializem e nunca que paralitem. Ações deste tipo permitirão ao funcionário atuar com maior autonomia, nas áreas de maior interesse.

Para Dornelas (2008), a intensidade empreendedora de uma organização é determinada por três dimensões chaves: a **inovação**, a **propensão para assumir riscos** e a **pro atividade** (iniciativa). A combinação destas variáveis é que determinará o grau de empreendedorismo da organização.

Quando aplicada a organização terá como resultado a criação de valor, novos processos, produtos, serviços e tecnologia, que a direcionará ao lucro e benefícios pessoais e corporativos.

3.1.6 - A intensidade empreendedora da organização

Inovação: A inovação está diretamente relacionada com a mudança. É fazer algo diferente de forma diferente para transformar o ambiente onde se está inserido.

Para Drucker (1985) a inovação é o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora.

1. O inesperado: Saber lidar e entender o inesperado pode tornar-se uma oportunidade.
2. A discrepância: Entre a realidade como ela é e a realidade como ela deveria ser. Se conhecidas internamente levam a identificação de novas oportunidades.
3. A inovação baseada na necessidade: A necessidade leva a invenção. Ex.: Um novo processo organizacional, uma nova peça que facilitará o processo produtivo, etc...
4. Mudanças na estrutura do setor ou do mercado pegam todos desprevidos forçando uma atuação diferente para adequação.
5. Mudanças demográficas: Ditam o comportamento e as tendências de consumo dos clientes a curto, médio e longo prazos. Ex.: Serviços e produtos voltados para a melhor idade.
6. Mudanças de percepção: Mercados atrativos em que as oportunidades de inovação são identificadas a cada dia. Como exemplo pode-se citar o Aumento no mercado de academia, de produtos e alimentos naturais, estéticos, etc...
7. Um novo conhecimento, científico ou não. São ações que determinam o início de uma nova história, de um novo paradigma. Muitas vezes são até simples, mas tão aceitas e assimiladas que se tornam unanimidade.

O empreendedorismo envolve pessoas e processos com o objetivo de buscar novas oportunidades de inovação (DORNELAS, p.123, 2008).

Risco: A propensão a assumir riscos é crítica para a definição do grau de empreendedorismo de uma corporação. O ideal é assumir riscos calculados, desta forma os intraempreendedores optam por conseguir ganhos extraordinários. Os intraempreendedores serão suscetíveis ao

risco em função não somente das suas habilidades e crenças pessoais, mas principalmente se a organização apresentar valores e políticas internas que proporcionem condições aos seus empreendedores de realizá-los. Aconselha-se que a empresa possua políticas de recompensas e aceite certas falhas, incentivando assim a criatividade com ideias inovadoras.

Proatividade: Esta etapa está ligada a uma orientação para a ação, ter iniciativa, o oposto de reatividade. A organização não deverá esperar pelo que ocorre em seu ambiente e sim agir antecipando as mudanças que acontecerão, surpreendendo o mercado e os concorrentes. Considerando que os intraempreendedores não são passivos, eles buscam mudar seus próprios ambientes. É ir além do que determina a descrição do cargo, fazer o que deve ser feito para que a atividade ou projeto seja concretizado, é não desanimar com o primeiro não, é não esperar. Em resumo, é ter iniciativa e agir.

3.1.7 - Estimulando o Empreendedorismo Corporativo: A cultura Empreendedora

Para Hisrich e Peters (2004), as organizações com culturas empreendedoras fortes estão prontas para adaptarem-se às modificações do ambiente de maneira integrada e rápida, já que seus valores culturais são capazes de criar um sistema aberto que envolve não apenas os membros da organização, mas todos os *stakeholders* que participam dos processos e estratégias da organização. Suas normas estão baseadas na participação e na inclusão, portanto operam com princípios democráticos.

Segundo Costa (2010), muitas vezes as organizações perdem oportunidades de melhorar sua competitividade porque a cultura empresarial, essencialmente avessa a mudanças, estimula pessoas dentro da organização a desistir dos projetos ou abandonar as empresas para implementá-las.

Os estudos de McGinnis e Verney (1987); Wunderer (2001), evidenciam que a organização que pretende desenvolver uma cultura intraempreendedora deve:

- a) Difundir conhecimento e informação: todos devem conhecer a estratégia da organização e os seus objetivos;

- b) Conhecer seu ramo de atuação: os colaboradores devem conhecer tudo sobre o seu ramo de atividade (produtos, processos, matérias-primas, clientes, concorrentes, etc...);
- c) Recompensar a inovação: para incentivar o comportamento inovativo é preciso recompensar de maneira adequada, determinando que tipo de recompensa conduz a um comportamento inovador mais efetivo e seu respectivo valor;
- d) Estabelecer regras claras: elas eliminam restrições desnecessárias à conduta dos colaboradores e inibem a inovação.
- e) Definir as responsabilidades individuais;
- f) Gerenciar a empresa por objetivos;
- g) Selecionar os recursos humanos em função destes objetivos;
- h) Ter liderança participativa e delegada;
- i) Treinamento e capacitação pessoal;
- j) Estabelecer canais de conversação com os colaboradores;
- k) Distribuir tarefas importantes (*empowerment*);
- l) Envolver todos em projetos;
- m) Realizar pesquisas com os clientes internos e externos;
- n) Distribuir os resultados;
- o) Ampliar benefícios para os colaboradores.

Os pontos levantados por McGinnis e Verney (1987); Wunderer (2001) evidenciam a importância da gestão da empresa para a implantação de uma cultura intraempreendedora. As mudanças só ocorrerão se a alta direção apoiar e implementar ações de gestão e compensação das inovações.

Conforme Pinchot (2004), a alta direção deve apoiar as iniciativas intraempreendedoras e as ideias dos beneficiados. No ponto de vista de Lumpkin e Dess (1996), a alta direção deve delegar autoridade para as unidades operacionais, permitindo inclusive mudanças na estrutura organizacional visando a redução de níveis hierárquicos.

Segundo Costa (2010), os métodos de incentivo aos intraempreendedores e as inovações são fatores que facilitam a cultura inovadora nas empresas porque motivam os colaboradores nas

inovações e no desenvolvimento do potencial intraempreendedor. Alguns métodos de incentivos extrínsecos como prêmios, bônus, aumento de salário, também podem ser utilizados, porém devem apenas complementar a motivação intrínseca.

Ainda segundo Costa (2010), outros fatores que também são importantes e serão considerados para a criação do ambiente inovador e desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações são:

- A disciplina para tratar da inovação e dos seus processos, para que não se desvie dos objetivos de implantação de um sistema de Gestão de Inovação e intraempreendedorismo nas organizações;
- Criar uma cultura do aprendizado e da pesquisa na organização para a evolução constante e busca de novos conhecimentos e técnicas para as organizações;
- Flexibilidade para mudanças, provocadas pelas inovações e para a implantação do sistema de gestão da inovação;
- Tolerância aos riscos e erros que podem vir de inovações e ideias empreendedoras, o risco calculado será estimulado e acompanhado evitando problemas que desestimulem novas tentativas de inovação;
- Criação de ambiente diferenciado para equipes que trabalhem com a inovação e com pesquisa.

O desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora madura não é fácil e demanda tempo. Segundo McGinnis e Verney (1987) este processo não leva menos do que três a cinco anos. Afinal, a corporação tradicional possui natureza hierárquica, com procedimentos, sistemas de relatórios, linhas de autoridade e de responsabilidade, de instruções e mecanismos de controle estabelecidos que sustentam a cultura corporativa e inibem a inovação e a ação empreendedora.

Para Fumagalli (2008) para transformar uma cultura burocrática em uma cultura intraempreendedora é necessário adotar valores gerenciais que incentivem o empreendedorismo. Estes valores incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas ideias, comportamento pró-ativo e social e orientação ao cliente.

Segundo o autor, os dirigentes devem exemplificar demonstrando e promovendo enfaticamente o intraempreendedorismo de maneira comprometida. Ele acredita haver elementos da cultura corporativa tradicional que deverão ser modificados para incentivar o intraempreendedorismo.

Quadro 10 - Relação entre Cultura Tradicional e Cultura Intraempreendedora.

Cultura Tradicional	Cultura Intraempreendedora
Normas e regulamentos	Incorporação da visão
Mudanças são ameaças	Mudanças são oportunidades
Aversão a erros	Disposição a aprender com os erros
Questionamento de novas ideias	Comprometimento e suporte às ideias
Inovação revolucionária	Melhoria contínua
Interesses próprios de curto prazo	Cooperação de longo prazo
Monitoramento e controle	Confiança mútua e liberdade
Orientação para a empresa	Orientação para o cliente

Fonte: Fumagalli (2008), adaptado de Wunderer (2001).

Diferenças relevantes serão observadas como: identificar oportunidades nas mudanças, aprender com os erros, confiança e liberdade de expressão e ideias e melhoria contínua.

Segundo Dornelas (2008), os principais passos para se implementar o empreendedorismo em uma organização são:

1. A alta cúpula da empresa liderará uma ação para priorizar o empreendedorismo como uma prática importante para o negócio;
2. A organização elegerá um executivo que será o responsável pelas implementações das ações na organização;
3. Em conjunto com a área de Recursos humanos, deve-se elaborar um programa de treinamento para se disseminar o conceito por toda a empresa.
4. A empresa criará condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedora, busquem a inovação, o desenvolvimento e a implantação de novos projetos.
5. Deve-se dar tempo para medir resultados e tolerar possíveis falhas.

3.2 - Inovação

Segundo Boas (2009), a inovação atrai especial atenção dos pesquisadores e praticantes da área de gestão de empresas por ser considerada um dos ingredientes para a competitividade das empresas no século XXI. Pinchot e Pellman (2004, p.19), consideram que a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente neste século, sendo os demais apenas temporários.

A economia globalizada e a concorrência são pontos relevantes para o crescimento de uma empresa. Mercados que há alguns anos eram restritos a poucas empresas, atualmente sofrem a pressão de novos entrantes.

As exigências do mercado serão acompanhadas com uma conduta pró-ativa, caracterizada pela busca incessante do aproveitamento de oportunidades. A inovação e a atividade empreendedora, que antes estavam focadas na criação de novos negócios, agora se voltam para o interior das empresas, compõem um novo perfil de atividades e funções intrínsecas dos colaboradores. (COSTA, 2004).

Diante deste cenário a criatividade será uma importante contribuição humana para a revolução dos sistemas produtivos.

Como consequência o mercado de trabalho torna a criatividade não só um diferencial, mas uma importante vantagem competitiva. Criar será uma obrigação de quem pretende crescer na carreira ou fazer prosperar um novo negócio.

Dotar os funcionários de *empowerment* (compartilhamento de responsabilidade), ou seja, os funcionários tomarem para si a responsabilidade para desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos, é um caminho encontrado pelas empresas para aproveitar o potencial dos seus funcionários e alcançar os caminhos da competitividade. (TAVARES,2008)

Sob esta ótica é fundamental envolver todos os colaboradores, uma vez que o aspecto inovador não está atrelado somente ao produto, bem como em qualquer ponto na organização.

Engana-se quem acha que a inovação só pode existir onde está o produto. Equivoca-se quem acredita que a inovação significa somente novos produtos, novas funcionalidades nos já existentes ou melhorias e correções nesses produtos. A inovação tem espaço em qualquer lugar na empresa. (HASHIMOTO, 2007, p. 34).

O conjunto de competência técnica, comprometimento, foco, talento para relacionamentos disciplina e assiduidade pode encontrar dificuldades para ser implementado em ambientes caracterizados pelos velhos métodos inflexíveis e cheios de vícios.

Algumas empresas ainda mantêm uma visão restrita sobre a inovação. Manãs (2001) reforçou que muitos gestores enxergam a inovação como uma tarefa exclusiva dos departamentos de pesquisas e desenvolvimento, portanto não confiam que ela seja praticada em qualquer área de uma empresa, em qualquer nível hierárquico e atividade que exerça o indivíduo. Para Hamel (2006) há uma falta de visão sobre a inovação que pode permear a empresa. Segundo ele, poucas organizações conseguiram desenvolver sistemas que permitam a inovação contínua.

A empresa que recusar-se a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e sua estrutura, ou não se atentar a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, estará fadada a rápida superação.

3.2.1 - Inovação: Uma estratégia Empreendedora

Zacarelli e Fischmann (1994) afirmam que a estratégia de inovação baseia-se na capacidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial. Guimarães (2002) concorda com esta afirmativa e acrescenta que a inovação gera descontinuidade no ambiente empresarial por meio do surgimento de novos produtos ou processos e da criação de novas arenas de negócios.

Porter (1990a) destaca que as empresas obtêm vantagens competitivas por meio de ações inovadoras. Estas ações permitem que seus produtos e serviços novos criem um

distanciamento dos concorrentes, permitindo maior participação no mercado durante um tempo, até que outras empresas consigam desenvolver produtos similares.

A estratégia de inovação é também defendida por HAMEL e PRAHALAD (1995) e HAMEL (1996). Para eles, as empresas não devem satisfazer-se apenas em seguir as líderes, mas também buscar constantemente inovações que permitam recriar o setor no qual estão inseridas.

Segundo Antunes *et al.* (2008), para que haja ação empreendedora é necessário que a empresa pratique uma filosofia intraempreendedora que se materializa pela adoção de práticas que buscam acelerar o processo de inovação. Em outras palavras, significa dizer que refere-se ao uso do empreendedorismo dentro das organizações buscando a criação de uma cultura e clima inovadores.

O Intraempreendedorismo é uma forma de fazer inovação dentro da empresas. A Inovação é muito mais do que a criatividade. É criar e divulgar a utilização de um novo produto, serviço, processo ou sistema, desde o início da ideia até sua implementação.

Ter ideias não é o ponto mais difícil no processo de inovação, uma vez que sozinha não tem valor algum. O verdadeiro desafio é transformar ideias em realidades rentáveis. Sendo assim é importante reforçar que inovação é diferente de criatividade. Inovar é por em prática a criatividade com objetivo de adicionar valor a um processo ou situação atual.

O empreendedor tem estas duas facetas: A comportamental, ligada a criatividade, e a técnica que está relacionada a inovação, ou seja, a capacidade de implementar a ideia e faze-la dar lucro.

O intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa (PINCHOT III, 1989, p. 26).

Para Dornelas (2003) a inovação tem a ver com mudança, fazer as coisas de forma diferente, transformando o ambiente no qual se está inserido. Muitas vezes reorganizar o que já existe é mais abrangente do que a criação de um novo produto ou serviço.

Uma inovação é uma ideia nova que pode ser a recombinação de ideias velhas. É um esquema que desafia a ordem presente ou a única abordagem vista como nova pelas pessoas envolvidas (VAN de VEN, 1986).

Toda inovação, pequena ou grande, requer uma dose de coragem, certa visão e desejo de se comprometer e fazer acontecer. A persistência desmedida e a imaginação prática do intraempreendedor são essenciais ao sucesso de qualquer ideia.

Permitir que a inovação ocorra naturalmente significa para as empresas desenvolver um ambiente propício a criação, muito diferente dos ambientes tradicionais altamente engessados e hierarquizados onde cada um possui funções e tarefas rigorosamente definidas. Para Fumagalli (2008), neste ambiente especial, a cultura organizacional incentivará a inovação de instrumentos para fomentar o intraempreendedorismo, disponibilizando os recursos materiais e financeiros necessários com a devida liberdade para utilizá-los.

Os funcionários devem pensar de forma contínua em inovação, mudando seus próprios processos internos. São pequenas invenções, mudanças de processo ou atendimento que inseridos em um pequeno escopo podem mudar um cenário muito maior e promissor.

Para Cunha e Santos (2006), uma empresa inovadora estimula o empreendedorismo corporativo. A relação entre atividade empreendedora e aumento da inovação também foi tema de estudo de Zahra e Garvis (2000). Segundo Greco *et al.* (2009) o empreendedorismo corporativo consiste em estimular os funcionários a se envolverem em atividades de inovação na organização. Estes estudos corroboram para a elucidação do vínculo entre o intraempreendedorismo e a inovação.

O futuro das organizações empreendedoras será caracterizado por executivos ousados que não buscam resultados imediatos e que queiram deixar um legado. Estes empreendedores sempre foram e continuarão a ser os grandes responsáveis pelas inovações que surgirão nos próximos anos.

4 – O BINÔMIO INTRAEMPREENDEADORISMO E A LIDERANÇA

Baseado nos conceitos do binômio liderança Transformacional ou Transacional e Intraempreendedorismo vistos até agora, este capítulo pretende correlacioná-los visando identificar um estilo que incentive o Intraempreendedorismo.

Sem dúvidas a maior dificuldade para construção deste conceito é encontrar literatura que aborde os dois temas juntos. No âmbito nacional há poucos estudos sobre os estilos de liderança transformacional e transacional. Também no exterior, raros são os trabalhos acadêmicos que estudaram os efeitos destes constructos simultaneamente. E quando se encontra, por estar pouco explorado geram novos questionamentos que evidenciam a necessidade de novos estudos. Na verdade, os conceitos estão evoluindo a cada ano.

Para Kotter (1992) embora haja pontos em comum entre líderes e intraempreendedores também há outras características que os distinguem. Para este autor, empreendedores bem sucedidos são, em geral, muito independentes, provincianos e competitivos. Estas características podem gerar conflitos com os demais membros da organização.

Filion (2004) concluiu que o empreendedor e o líder se assemelham uma vez que precisam de um espaço para crescer e trabalham para conseguir esse espaço. Não conseguindo onde estão, eles irão buscá-lo em outro lugar.

Considerando os conceitos pesquisados, elaborou-se o Quadro 11 com objetivo de buscar congruências entre eles.

Quadro 11 - Liderança Transacional, Transformacional e Intraempreendedorismo

Aspectos levados em consideração	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Intraempreendedorismo
PAPEL DO LÍDER	Verificar a execução do acordo feito e intervir quando surgem desvios em relação ao combinado, quando a tarefa acordada não ocorre como planejada (BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1990; NORTHOUSE, 2001).	Oferece <i>coaching</i> , crítica construtiva e <i>feedback</i> . Dão atenção as necessidades de cada liderado. (BASS e AVOLIO, 1994)	É leal e honesto com os patrocinadores (PINCHOT, 1989). Busca formar pessoas com perfil empreendedor. São líderes e formadores de equipe. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009). Cria uma rede de bons contatos (PINCHOT, 1989).
PERFORMANCE	Uma vez a meta alcançada o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo quando possível, pois o acordo já foi atendido (BASS e AVOLIO, 1993).	Melhoram a capacidade de desempenho de seus seguidores, definindo as mais altas expectativas. Geram maior disposição para enfrentar os mais difíceis desafios. (AVOLIO, 1999).	Trabalha todos os dias como se fosse demitido (PINCHOT, 1989). Isto quer dizer que dá o melhor de si na busca pela alta performance.
MOTIVAÇÃO	Extrínseca. A experiência mostra que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, apresentam pior desempenho do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si. (BERGAMINI, 2008).	Intrínseca. São capazes de inspirar seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, causando um impacto profundo sobre os liderados. (ROBBINS, 2005).	Implementam suas ações com total comprometimento. Adoram seu trabalho, sendo este o principal combustível que os mantém estimulados e autodeterminados. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009).

Fonte: A autora

Continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 11 - Liderança Transacional, Transformacional e Intraempreendedorismo

Aspectos levados em consideração	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Intraempreendedorismo
ESTÍMULO A INOVAÇÃO	Há reduzido estímulo para inovação e tomada de riscos. KISHORE <i>et al.</i> , 2009, p.5).	Estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores, desafiando suas próprias crenças e valores, como também as do seu líder e da organização. (BASS e AVOLIO, 1994).	Transformam algo abstrato em concreto, funcional, transformando as possibilidades em realidade. Agregam valor aos serviços e produtos por eles colocados no mercado. (KAO, 1989; KETS de VRIES, 1997).
INFLUÊNCIA DO LÍDER	Não há. As partes mantém um contrato de metas e normas que devem ser perseguidas. (CORREA <i>et al.</i> , 2010).	Através do carisma, influencia os indivíduos a iniciar e a empreender um conjunto de ações/comportamentos de forma sustentada (NEWSTROM, 2008).	Comunicam-se de forma influente e persuasiva. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009).
CONFIANÇA	Confiança do seguidor está no cumprimento do contrato. (BURNS e BACKHOUSE, 2006).	No líder e em sua missão (JUNG, 2000). Se necessário, causa mudanças internas e externas para transmitir confiança aos liderados (AVOLIO <i>et al.</i> 1991).	Confiança. Serve a si, aos clientes e aos subordinados e aos superiores. (DORNELAS, 2008).
TREINAMENTO	Não há grandes preocupações neste sentido. (BURNS e BACKHOUSE, 2006).	Estimulam experiências de aprendizagem e despertam novas formas de pensar (HATER, 1988).	Busca formar pessoas com perfil empreendedor. São líderes e formadores de equipe. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009).
REAÇÃO AO ERRO	Especifica as normas para o cumprimento e pode punir os seguidores por estar fora da conformidade com essas normas. (Bass e Avolio, 1995).	Transformam o erro em aprendizagem (TICHY e DEVANA, 1986).	Tem sensibilidade de mostrar os erros de forma correta, de modo a não prejudicar o papel e imagem da organização. (DORNELAS, 2008)

Fonte: A autora

Continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 11 - Liderança Transacional, Transformacional e Intraempreendedorismo

Aspectos levados em consideração	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Intraempreendedorismo
RISCOS	Não foram localizados indícios.	Lidam com a resistência, posicionam-se, arriscam-se e confrontam a realidade. (TICHY e DEVANNA, 1986).	Correm riscos calculados e os gerencia. Enquanto alguns funcionários ficam com receio de perder o emprego, ele apresenta-se naturalmente como voluntário. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009).
FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇAS	Este estilo ocorre com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas onde a expectativa gira em torno do cumprimento da meta pré-estabelecida. (BASS; AVOLIO, 1993).	Segundo Bass (1997), eles têm vontade de encorajar e olhar os velhos problemas de forma diferente. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas energias são donos do seu próprio destino e têm uma gama de talentos que os fazem atravessar com sucesso, tempos pouco favoráveis e de grande adversidade.	Querem estar à frente das mudanças e ser donos dos próprios destinos. (ANGELO, 2003; DORNELAS, 2009).

Fonte: a autora

Observam-se similaridades importantes entre os conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo, em especial sobre os aspectos: Performance, Motivação, Estímulo à inovação, Treinamento, Reação aos erros, Riscos e por fim, Flexibilidade para mudanças.

Segundo Visser *et al.* (2005) alguns empreendedores são indivíduos com perfil de líderes transformacionais, cujas habilidades inspiram e motivam seguidores a mobilizar-se na busca de resultados desejados pelo grupo de trabalho.

A importante relação entre os conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo nos levam as pesquisas em campo que poderão consolidar ou não, este fenômeno até então conceitual.

5 – PESQUISAS DE CAMPO

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos, a coleta de dados, a definição da população-alvo, e a descrição do estudo de caso.

5.1 - Metodologia

Embora autores como Drucker (1985), Dornelas (2003) e Ângelo (2003) têm se dedicado a busca pelo conhecimento sobre o empreendedorismo, ainda há espaço significativo para explorar o papel do líder como facilitador do intraempreendedorismo. Dada esta característica, o presente estudo é do tipo exploratório, uma vez que envolve uma questão de pesquisa com poucos estudos anteriores. (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24).

A pesquisa é qualitativa, pois se pretende examinar e refletir sobre as percepções, obtendo-se o entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24). Contribui para a construção da teoria sobre a conjunção do binômio Intraempreendedorismo e Liderança Transformacional e Transaccional, busca entender como ele é encontrado na prática.

O método que avalia os conceitos é o estudo de caso descritivo. Segundo Yin (2002), este é utilizado não só para explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto. Descritivo por ter como objetivo descrever as práticas correntes. (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73).

Para melhor fundamentar os conceitos foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos nacionais e internacionais. Segundo Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito ou escrito sobre o tema, relevando sua importância.

5.1.2 – Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em quatro fases, a saber:

1ª Fase: Para verificar os comportamentos que evidenciam a liderança transacional ou transformacional nos Gerentes Gerais das agências:

- a) Para ratificar a percepção do gestor sob seu estilo de liderança, foi utilizada a ferramenta MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire* (Form 5X-Short), direcionada aos líderes e liderados. O questionário é composto por 45 perguntas com escala de cinco pontos que variam de *De forma alguma* a *Frequentemente, se não sempre*. Utilizou-se o questionário completo para a coleta de dados, porém, em respeito aos direitos autorais do representante no Brasil, *Mind Garden Inc.*, concedidos à autora em 26.10.2010, foram transcritas neste trabalho somente cinco questões da ferramenta escolhidas aleatoriamente pela autora.

O MLQ foi desenvolvido por Bass em 1985 e posteriormente revisto em 1989, 1991, 1993 e 1995 por BASS e AVOLIO. Este reexame resultou em oito variáveis, que incluem quatro de transformação, ou seja, Influência Idealizada, Estímulo Intelectual, Consideração Individualizada, além de quatro variáveis transacionais: Recompensa Contingente, Gestão por Exceção Ativa, Gestão por Exceção Passiva e *Laissez Faire*, conforme conceitos abordados nas páginas 28 e 31 do capítulo 2 deste estudo.

2ª Fase: Para verificar se existe relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários com líderes tipicamente transacionais ou transformacionais:

- a) Foi utilizado um questionário desenvolvido pela autora com base nos conceitos levantados nos capítulos 2 e 3 deste estudo. As perguntas são fechadas de igual conteúdo, direcionados aos líderes e seguidores. Para avaliação foi utilizada a escala de atitudes Likert de quatro pontos que variou de *Sempre* a *Nunca*.

3ª Fase: Para analisar se os funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam desempenho mais que satisfatório foram utilizados dados secundários da organização que avaliaram a produtividade dos funcionários no período de março a agosto de 2010.

4ª Fase: Para investigar se as lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações foram utilizadas as perguntas referentes ao grupo Estímulo Intelectual do formulário MLQ (Form 5X-Short) de BASS e AVOLIO (1995). A saber:

1. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas;
2. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas;
3. Faço com que os outros olhem os problemas de muitos e de diferentes ângulos;
4. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades;

5.1.3 – População Alvo da Pesquisa Descritiva

Foram analisados 10 Gerentes Gerais de agências (líderes) que representam em média 50% do público de Gerentes Gerais de uma Diretoria Regional. A amostra utilizada para os questionários foi de 20 Gerentes de Relacionamento que representam 66,67% do público de gerentes de relacionamento das agências analisadas.

5.1.4 – O Estudo de Caso

A empresa estudada é uma Instituição Financeira cuja atividade principal é a comercialização de produtos e serviços financeiros. Além do mercado brasileiro, atua também nos Estados Unidos, México, Chile, Argentina, Portugal, Espanha, Reino Unido e Alemanha.

Para delimitar o público, nosso trabalho concentrou-se em investigar uma Superintendência Regional situada no interior do Estado de São Paulo.

A Superintendência possui 25 agências diretamente subordinadas a ela, com uma equipe de 400 funcionários assim distribuídos:

- a) Gerentes Gerais: 25
- b) Gerentes de Atendimento: 25
- c) Gerentes de Relacionamento: 75

d) Demais funções: 225

Para compor a relação líder – liderado, concentrou-se os estudos nos Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento. Estes últimos foram escolhidos face ao maior contato com o cliente final, o que lhes permite maior probabilidade de inovação.

É importante informar que durante a fase de desenvolvimento deste trabalho, a Instituição Financeira que serviu como estudo de caso foi incorporada por outra Instituição Financeira. Este processo interferiu de forma significativa no clima organizacional da Instituição Incorporada, uma vez que a cultura organizacional das organizações eram significativamente distinta.

Diferentemente das incorporações que ocorrem no mercado brasileiro, a Instituição compradora optou por criar um novo modelo de atuação por meio do que há de melhor entre as duas organizações. Por este motivo, a organização está construindo sua nova cultura organizacional.

6 – COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo aborda os procedimentos de análise e interpretações dos dados coletados.

6.1 Análise do Comportamento de Liderança dos Gerentes Gerais

6.1.1 O Estilo de Liderança sob a ótica do Líder

A análise do comportamento de liderança dos gerentes foi realizada através do questionário MLQ 5X, sob concessão da empresa *Mind Garde, Inc.* Esta ferramenta não se destina a rotular um líder como transacional ou transformacional, na verdade ela busca identificar se um líder possui comportamentos mais transformacionais ou transacionais. Vale recordar que para Bass e Avolio (1995), a liderança transformacional pode ser vista como um caso especial da liderança transacional, na medida em que ambas estão ligadas à realização de alguma meta ou objetivo.

O questionário foi aplicado no período de 28 de outubro a 10 de novembro e foi direcionado aos líderes e liderados. Ambos se posicionaram quanto à atuação do líder. Foram respondidas 45 perguntas divididas em oito famílias de comportamentos diretamente ligados aos estilos de liderança transacional ou transformacional, conforme classificação do questionário MLQ 5X.

O Quadro 12 abaixo, evidencia as variáveis utilizadas e devidamente definidas nas páginas 28 e 31 deste estudo.

Quadro 12 - Famílias que compõem os Estilos Transacional e Transformacional

Família	Estilo de Liderança	Abreviação
Recompensa Contingente	Transacional	RC
Gerenciamento por Exceção Passivo	Transacional	GEP
Gerenciamento por Exceção Ativo	Transacional	GEA
Laissez Faire	Transacional	LF
Estímulo intelectual	Transformacional	EI
Influência Individualizada	Transformacional	II
Inspiração Motivadora	Transformacional	IM
Consideração Individual	Transformacional	CI

Fonte: Bass e Avolio (1995)

Para preservar os diretos autorais da empresa *Mind Garden, Inc.* foram apresentados somente os resultados finais dos questionários.

Para a interpretação dos resultados foram utilizados os valores médios para os itens de escala, ou seja, a pontuação foi adquirida pelo resultado da soma das respostas para cada item, dividido pelo número de itens que compõem a escala/família. Depois de obtida a média, estes valores foram convertidos para uma tabela fornecida pela *Mind Garde, Inc.* que tem como objetivo comparar o resultado do comportamento obtido pelo líder analisado com um grupo de líderes que apresentaram comportamento transacional ou transformacional, segundo as pesquisas de Bass e Avolio (1989, 1991, 1993 e 1995).

O Quadro 13 representa o comportamento dos líderes sob sua ótica.

Quadro 13 – Visão do Líder

Visão Líder (valores em %)											
Fatores	Estilo	LIDER 01	LIDER 02	LIDER 03	LIDER 04	LIDER 05	LIDER 06	LIDER 07	LIDER 08	LIDER 09	LIDER 10
RC	T	70	50	95	70	80	80	70	80	95	30
GEP	T	80	70	95	50		80	80	80	50	20
GEA	T	70	90	95	80	95	95	80	50	80	80
LF	T	50	30	10	10	10	10	10	90	30	50
EI	M	60	60	60	60	60	60	60	60	95	60
II	M	70	95	80	70	80	80	20	30	80	80
IM	M	60	60	70	10	70	70	60	70	80	70
CI	M	50	90	95	50	90	90	50	95	95	95

Fonte: a autora

Legenda: T - Transacional; M - Transformacional.

Embora os resultados sejam matemáticos e, portanto exatos, dada a sua complexidade jamais se conseguirá mensurar com precisão o comportamento humano. A pontuação obtida pelos líderes mostrou muita similaridade nos comportamentos, ou seja, todos eles possuem os comportamentos analisados e em intensidades muito parecidas.

Para chegar a um resultado conclusivo que realmente os diferenciasses foram feitos vários testes e verificou-se que somente quando a pontuação do líder analisado foi similar a 70% dos líderes que serviram de referência para a elaboração do MLQ em um determinado comportamento, começaram aparecer líderes mais transacionais ou transformacionais.

Por este motivo, adotou-se 70% uma referência para análise dos resultados obtidos. Nos casos onde a competência aparece com percentual menor que a referência, considerou-se comportamento pouco acentuado e nos casos acima da referência, o comportamento foi considerado acentuado.

Para melhor elucidar a forma de análise, utilizou-se Quadro 13, Líder 01 no fator Recompensa Contingente como exemplo:

Recompensa Contingente (RC): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 70% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui recompensa contingente de forma acentuada.

Gerenciamento por Exceção Passivo (GEP) : O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 80% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Gerenciamento por Exceção Passivo de forma acentuada.

Gerenciamento por Exceção Ativo (GEA): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 70% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Gerenciamento por Exceção Ativo de forma acentuada.

Laissez-Faire (LF): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 50% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 não possui *Laissez-Faire*, porém não de forma acentuada.

Estímulo Intelectual (EI): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 60% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Estímulo Intelectual, porém não de forma acentuada.

Influência Idealizada (II): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 70% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Influência Idealizada de forma acentuada.

Inspiração Motivadora (IM): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 60% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Inspiração Motivadora, porém não de forma acentuada.

Consideração Individual (CI): O resultado das respostas do líder 01 comparado a líderes analisados por Bass e Avolio (1995) para composição do MQL indicam que 50% dos líderes analisados pelos pesquisadores que possuem a mesma pontuação possuem esta característica evidente, ou seja, o líder 01 possui Consideração Individual, porém não de forma acentuada.

O Líder 1 sob sua ótica, possui características mais transacionais do que transformacionais, a saber: Transacionais: Recompensa contingente, Gerenciamento por exceção passivo, Gerenciamento por exceção ativo e Transformacionais: Influência idealizada.

Os mesmos critérios de análise foram utilizados para os Líderes 02,03,04,05,06,07,08,09 e 10.

Quadro 13 evidencia também o perfil do grupo de gerentes gerais analisados em cada comportamento, a saber:

1. Transacionais

- a) Recompensa Contingente (RC): Somente os líderes 2 e 10 não possuem esta característica de forma marcante. Os líderes 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 apresentam esta variável de forma acentuada.
- b) Gerenciamento por Exceção Passivo (GEP): Os líderes 4, 9 e 10 não apresentam esta característica acentuada. O líder 05 não respondeu a questão. Os líderes 1, 2, 3, 6, 7 e 8 demonstram possuir estes comportamentos.
- c) Gerenciamento por Exceção Ativo (GEA): Somente o líder 08 não evidencia este comportamento Transacional.
- d) Laissez-Faire (LF): Somente o líder 9 não se enxerga com perfil Laisses-Faire. Os demais entendem ter este comportamento em evidência.

2. Líderes Transformacionais

- a) Estímulo Intelectual (EI): Somente o líder 9 acredita ter este tipo de comportamento transformacional.
- b) Influência Idealizada (II): Os líderes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9 e 10 acreditam que possuem este comportamento junto a sua equipe. Já os líderes 7 e 8 acreditam tê-lo de forma pouco consistente.
- c) Inspiração Motivadora (IM): Somente os líderes 1, 2, 4 e 7 acreditam não possuir esta competência de forma acentuada. Já os líderes 3, 5, 5, 8, 9 e 10 entendem que o exercem junto a suas equipes.
- d) Consideração Individual (CI): Os líderes 1, 4, e 7 entendem que não possuem esta característica transformacional acentuada. Os líderes 2, 3, 5, 6, 8, 9 e 19 assumem tê-la de forma acentuada.

De forma geral, observa-se que a força dos comportamentos individuais resulta em um grupo equilibrado. Das oito características estudadas, verifica-se a presença relevante de Recompensa Contingente (80%), Gestão por Exceção Passiva (60%), Gestão por Exceção Passivo (90%), Influência Idealizada (80%), Inspiração Motivadora (60%) e Consideração Individual (70%). Somente 10% dos líderes acreditam apresentar Laissez-Faire e 10% Estímulo Intelectual.

Com relação aos estilos de liderança sob a ótica dos líderes, observou-se que os Líderes 1, 4, 7 e 8 acreditam ser mais Transacionais do que Transformacionais; os líderes, 5, 9 e 10 são mais Transformacionais do que Transacionais e os líder 2, 3, e 6 apresentam as duas características equilibradas, conforme evidencia a Figura 4.

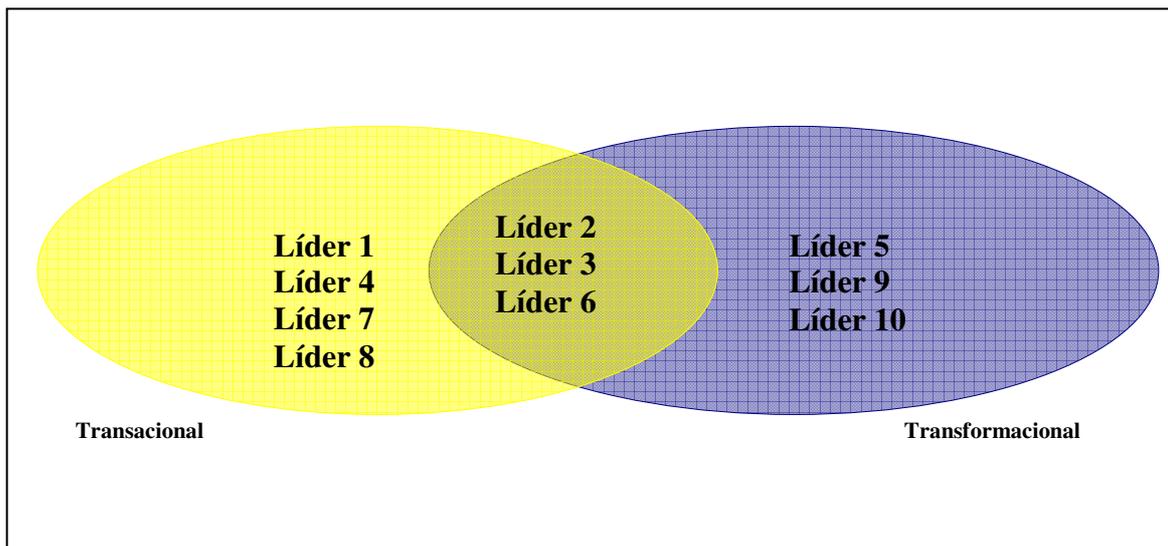


Figura 4 – Estilos de liderança sob a ótica do líder

Fonte: a autora

6.1.2 O Estilo de Liderança sob a ótica do liderado

Para verificar que há desvios ou ratificar o comportamento do líder á respeito do seu estilo de liderança, utilizou-se a percepção dos seus respectivos liderados.

A percepção é um elemento importante no processo de liderança. Ela é fundamental no relacionamento pessoal porque pode influenciar positiva ou negativamente na interação e na motivação do trabalho. Pode ser influenciada pela pessoa que executa a ação, pelos seus comportamentos e atitudes no decorrer do relacionamento.

Para Amorim (2006), as necessidades de cada indivíduo são as forças que organizam sua percepção, ou seja, os julgamentos que ele faz da situação observada e das pessoas que o cercam.

Considerando que dois liderados responderam o questionário á respeito de seu líder, para análise do posicionamento da equipe utilizou-se a média aritmética dos pontos dos liderados.

As Figuras 5 a 14 abaixo evidenciam graficamente as diferentes percepções dos liderados a respeito dos líderes nos oito fatores analisados pela ferramenta MLQ.

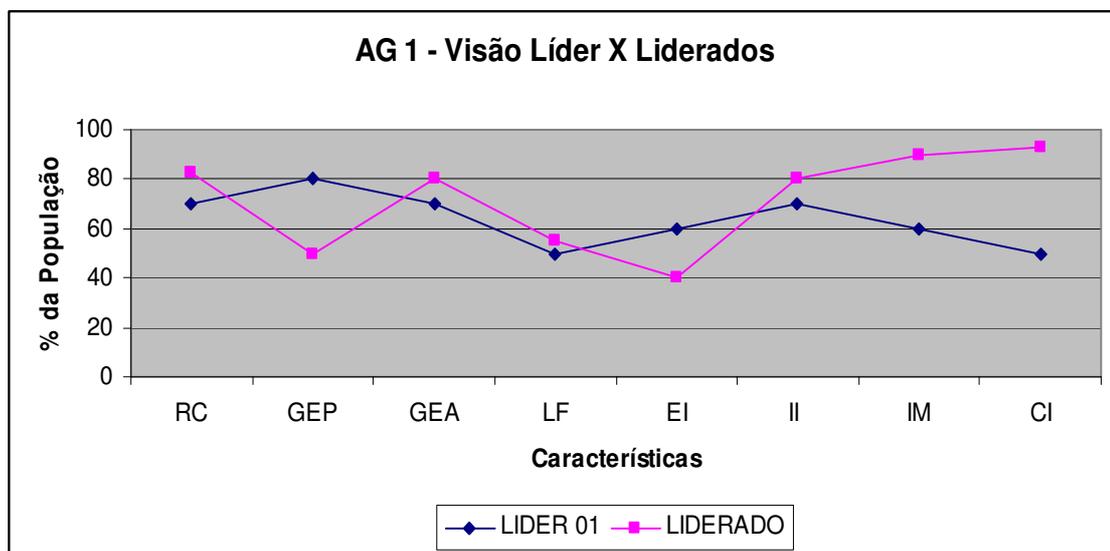


Figura 5 - AG 1 – Percepção Líder X Liderado
Fonte: a autora

Observou-se uma distorção de percepções um pouco mais acentuada na variável Gestão por Exceção Passiva, ou seja, o líder acredita que monitora e prevê falhas com mais frequência do que os liderados percebem. Por outro lado, os liderados identificam no líder características marcantes transformacionais: influência idealizada, inspiração motivadora e consideração individual.

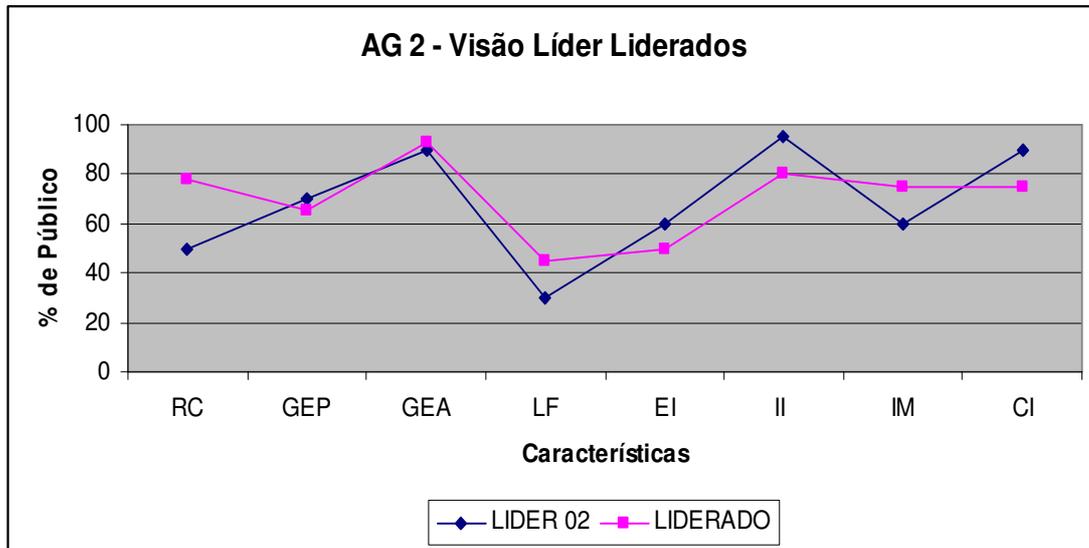


Figura 6 - AG 2 – Percepção Líder X Liderado
Fonte: a autora

De forma geral, líderes e liderados tem percepção similar a respeito do comportamento do líder. Há um pequeno desvio nas variáveis; Recompensa Contingente e Motivação Inspiradora, onde o líder se percebe menos atuante do que os liderados o identificam.

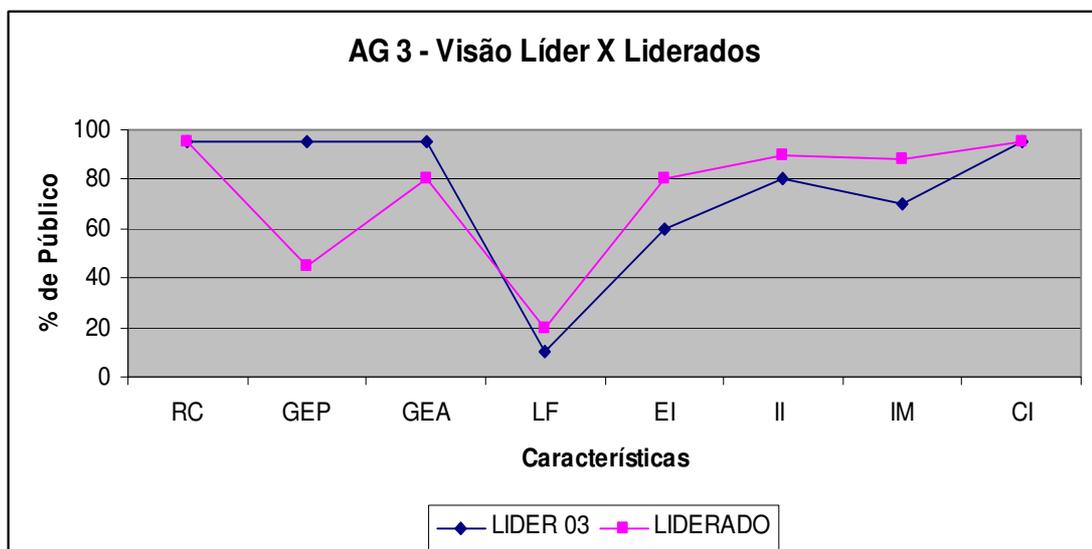


Figura 7 - AG 3 – Percepção Líder X Liderado
Fonte: a autora

Existe um distanciamento significativo quando se trata do Gerenciamento por Exceção Passivo, ou seja, os liderados identificam que o líder atua apenas no momento em que o erro

torna-se evidente. Nos demais quesitos há similaridade entre as percepções dos líderes e liderados.

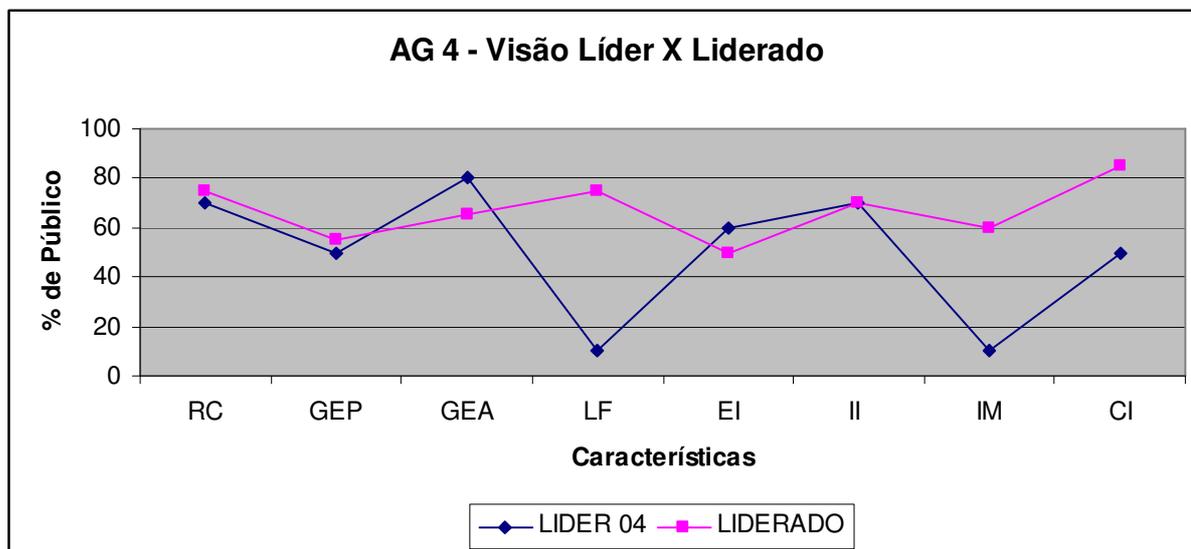


Figura 8 - AG 4 – Percepções Líder X Liderado
Fonte: a autora

Na percepção do liderado o líder tem as características Laissez-Faire e Inspiração Motivadora melhores do que ele o percebe.

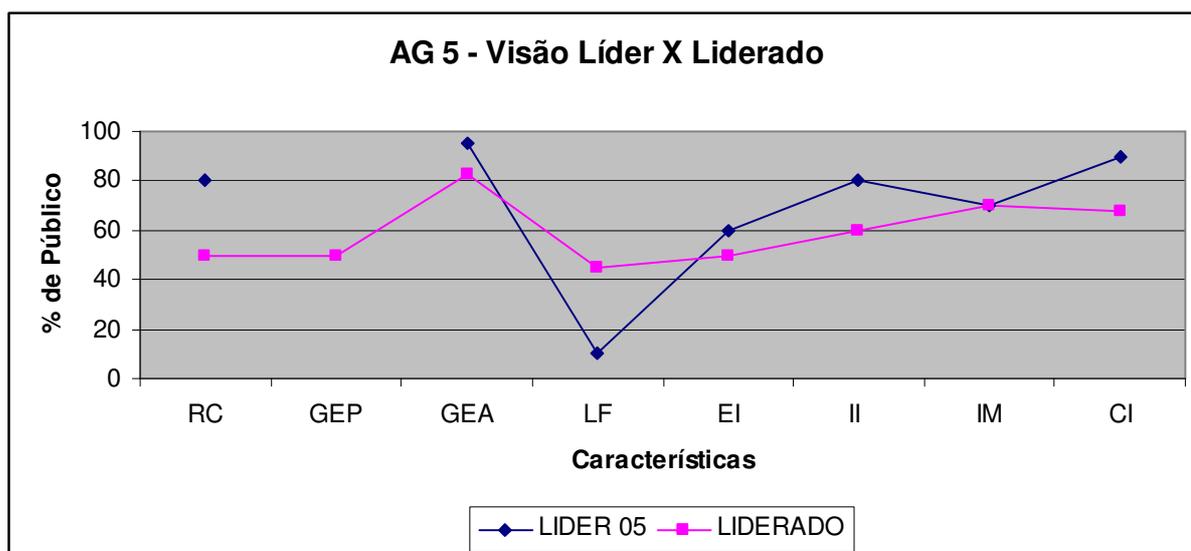


Figura 9 - AG 5 – Percepção Líder X Liderado
Fonte: a autora

Há divergências mais acentuadas nas variáveis transacionais recompensa contingente e gestão passiva e ativa por exceção, onde os liderados enxergam o líder menos intenso.

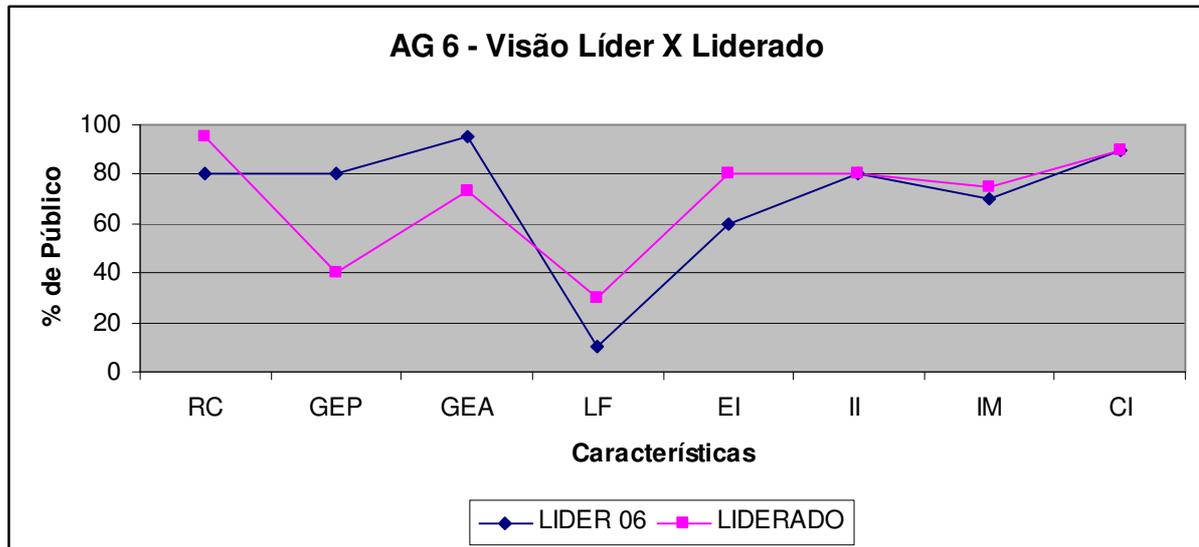


Figura 10 - AG 6 – Percepção Líder X Liderado

Fonte: a autora

Existem indícios de que o Gerenciamento por Exceção Passivo é o que mais diverge na visão dos líderes e de seus liderados. Os liderados acreditam que o líder atua no momento adequado para evitar erros. Nas demais variáveis há similaridade entre as percepções.

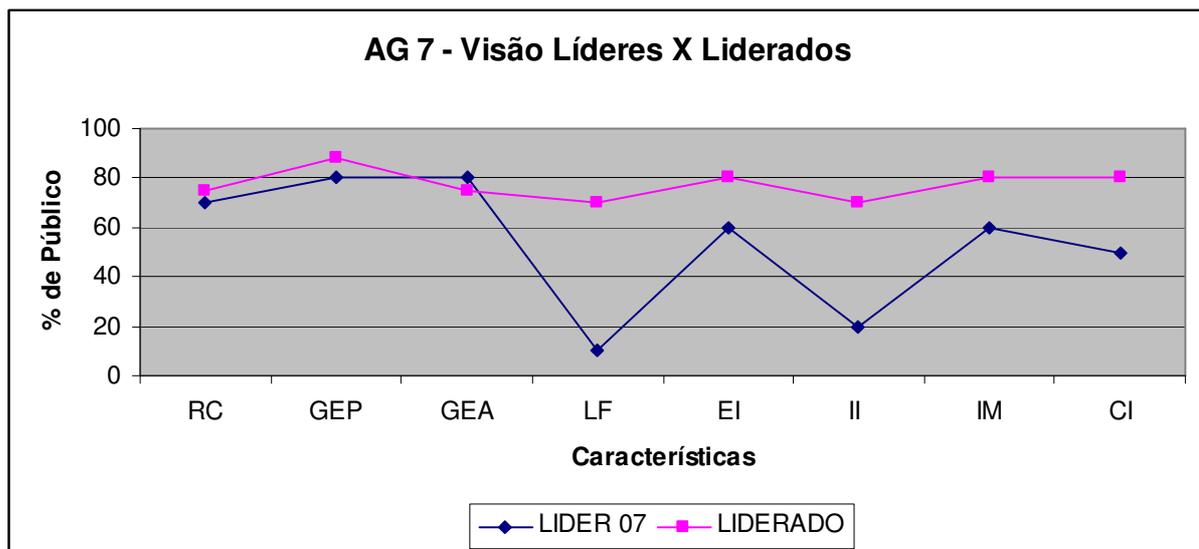


Figura 11 - AG 7 – Percepção Líder X Liderado

Fonte: a autora

Observou-se que as características transacionais são evidentes para o líder e liderados. Quanto as transformacionais, parecem não estar claras as percepções das partes.

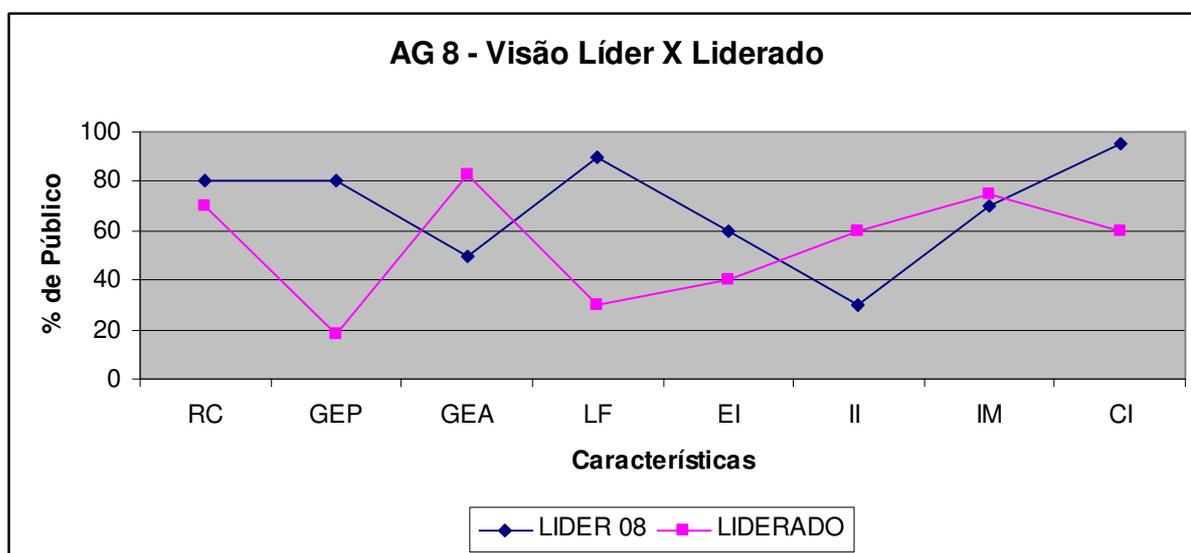


Figura 12 - AG 8 – Percepção Líder X Liderado

Fonte: a autora

Observou-se divergências nas intensidades das características percebidas entre líder e liderados. Em especial: gestão passiva por exceção que está distante cerca de 60 pontos, *laissez faire* e consideração individualizada distantes a 40 pontos. Além das divergências significativas, o líder se percebe mais transformacional do que seus liderados o enxergam.

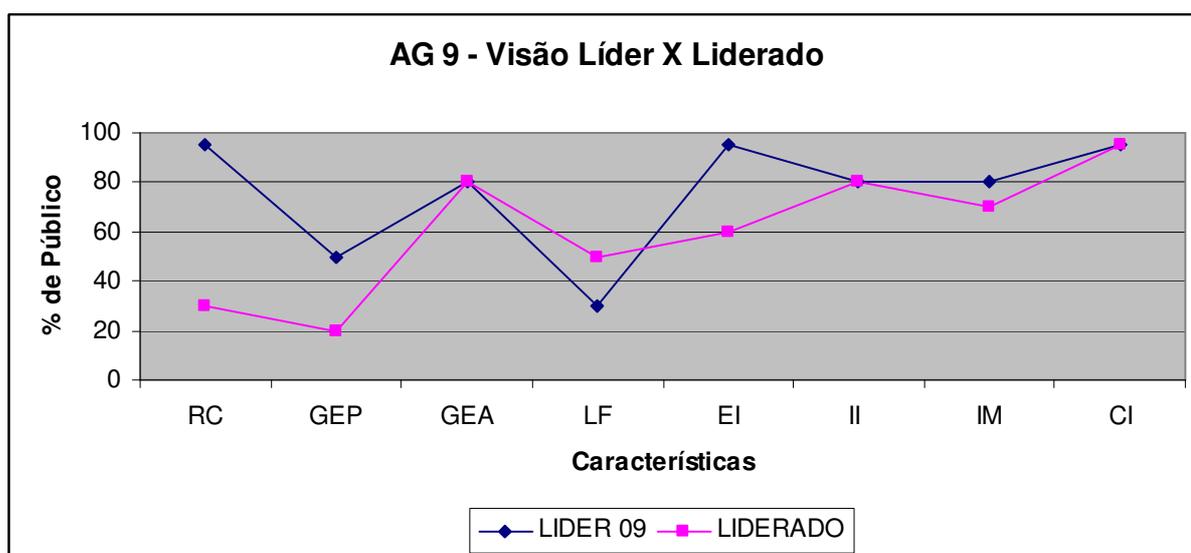


Figura 13 - AG 9 – Percepção Líder X Liderado

Fonte: a autora

Ambos percebem o líder com características mais transformacionais, embora haja uma distância importante a ser considerada na característica Gestão Passiva por Exceção.

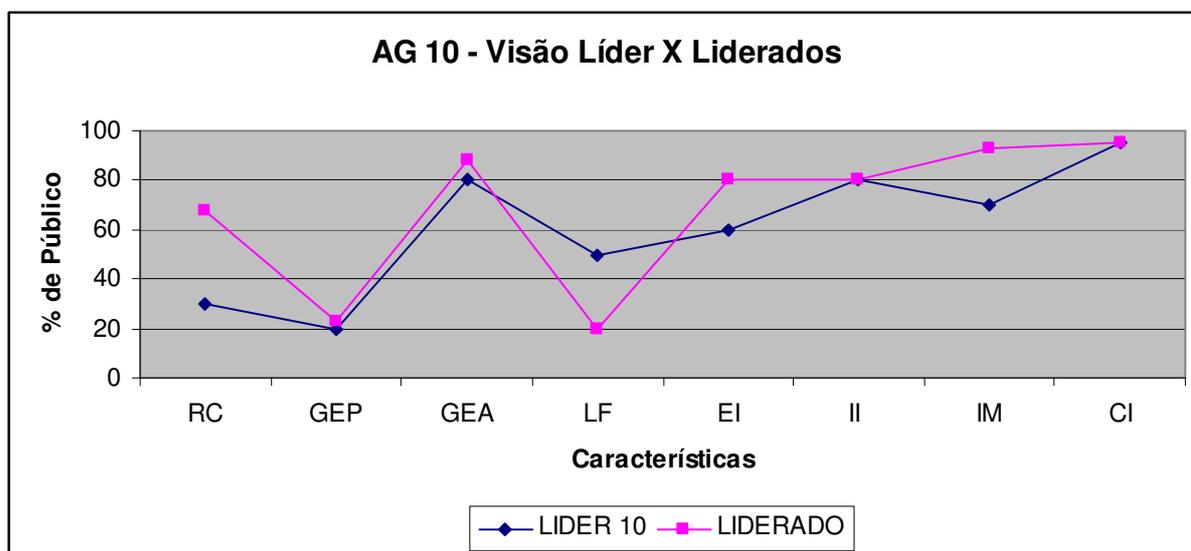


Figura 14 - AG 10 – Percepção Líder X Liderado

Fonte: a autora

Líderes e liderados tem percepção similar a respeito do comportamento do líder.

As informações dos liderados foram convertidas para a tabela da ferramenta MLQ utilizando os mesmos critérios explicados nas páginas 82 e 83 deste estudo e os resultados estão apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Visão dos Liderados sobre os Líderes

Média Visão Liderados (valores em %)											
Fatores	Estilo	LIDER 01	LIDER 02	LIDER 03	LIDER 04	LIDER 05	LIDER 06	LIDER 07	LIDER 08	LIDER 09	LIDER 10
RC	T	83	78	95	75	50	95	75	70	30	68
GEP	T	50	65	45	55	50	40	88	18	20	23
MBEA	T	80	93	80	65	83	73	75	83	80	88
LF	T	55	45	20	75	45	30	70	30	50	20
EI	M	40	50	80	50	50	80	80	40	60	80
II	M	80	80	90	70	60	80	70	60	80	80
IM	M	90	75	88	60	70	75	80	75	70	93
CI	M	93	75	95	85	68	90	80	60	95	95

Fonte: a autora

Após a análise do grupo, sob a ótica dos liderados, observou-se que o líder 8 é mais Transacional do que Transformacional; os líderes, 1, 2, 3, 6, 9 e 10 são mais Transformacionais do que Transacionais e os líderes 4, 5 e 7 apresentam as duas características equilibradas, conforme evidencia a Figura 15.

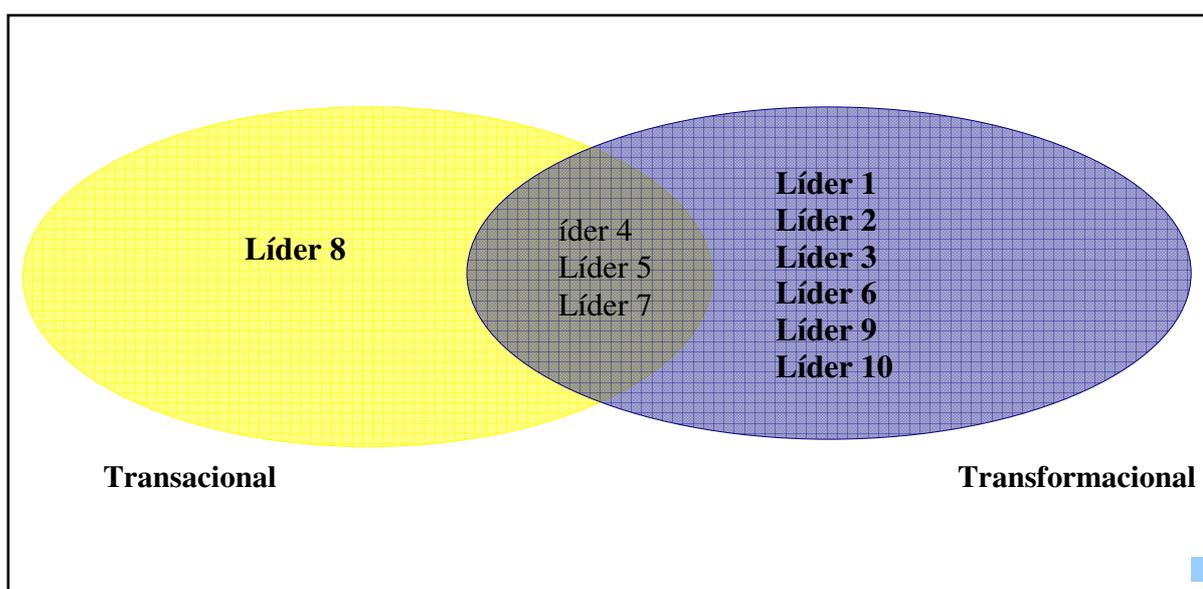


Figura 15 – Resultados das análises dos estilos de liderança sob a ótica dos liderados
Fonte: a autora

A análise sobre as percepções do líder e liderado é importante porque impacta diretamente na credibilidade entre as partes. Segundo Amorim (2008, p.17), a credibilidade do líder é construída dia após dia e ocorre como resultado das ações, comentários, e situações envolvidas. Logo, entender como está este construto pode nos ajudar a definir de forma mais assertiva qual o comportamento do líder com a equipe.

6.1.2.1 Conclusão da análise sobre os Estilos de Liderança

Após as análises dos estilos de liderança sob as percepções do líder e do liderado, buscou-se encontrar um estilo único a ser atribuído aos líderes.

Como critério foi priorizado:

- As convergências entre as percepções dos líderes e liderados;

- A percepção do liderado, pois, “se você deseja saber se um líder é bem sucedido e eficiente, não olhe para ele, nem ouça o que ele diz. Olhe apenas para quem ele lidera (MAXWELL, p.92, 2008).
- Quando houve empate das características na percepção dos liderados, prevaleceu a percepção do líder.

Para melhor elucidação destas diferenças, elaborou-se o Quadro 15 que evidencia as percepções dos líderes e liderados. Ele foi dividido em 10 quadros menores, que compõem as 10 agências analisadas, a saber: LÍDER 01, corresponde ao líder da agência 01, LÍDER 02 corresponde ao líder da agência 02 e assim sucessivamente. Foram elencadas as 8 variáveis que compõem os estilos Transacional e Transformacional (vide conceitos das páginas 29 e 31). São elas: RC, GEP, GEA, LF, EI, II, IM, CI.

Para esclarecer a leitura do Quadro 15, utilizou-se como exemplo agência 01. As respostas do LÍDER 01 a respeito de si indicam uma percepção acentuada quanto às características Recompensa Contingente, Gestão Passiva por Exceção e Gestão Ativa por Exceção, que são transacionais. Já os seus liderados o percebem com maior evidência em Recompensa Contingente e Gestão Ativa por Exceção. Quanto às características transformacionais, o líder acredita ter somente Influência Idealizada de forma acentuada, enquanto que seus liderados, o percebem com Influência Idealizada, Inspiração Motivadora e Consideração Individual.

Pode-se concluir, portanto, que o líder acredita ter três características transacionais mais acentuadas, contra uma característica transformacional, logo, sob sua ótica ele é mais transacional do que transformacional. Já os seus liderados o percebem com duas características transacionais e três transformacionais, logo, sob a ótica do liderados ele é um líder mais transformacional.

Neste caso, considerou-se o líder com perfil mais transformacional, uma vez que validou-se a percepção dos liderados.

Quadro 15 – Estilos de liderança sob a ótica dos líderes e liderados

	LIDER 01	LIDERADO		LIDER 02	LIDERADO		LIDER 03	LIDERADO
RC	70	83	RC	50	78	RC	95	95
GEP	80	50	GEP	70	65	GEP	95	45
GEA	70	80	GEA	90	93	GEA	95	80
LF	50	55	LF	30	45	LF	10	20
EI	60	40	EI	60	50	EI	60	80
II	70	80	II	95	80	II	80	90
IM	60	90	IM	60	75	IM	70	88
CI	50	93	CI	90	75	CI	95	95
TS	3	2	TS	2	2	TS	3	2
TM	1	3	TM	2	3	TM	3	4
	LIDER 04	LIDERADO		LIDER 05	LIDERADO		LIDER 06	LIDERADO
RC	70	75	RC	80	50	RC	80	95
GEP	50	55	GEP		50	GEP	80	40
GEA	80	65	GEA	95	83	GEA	95	73
LF	10	75	LF	10	45	LF	10	30
EI	60	50	EI	60	50	EI	60	80
II	70	70	II	80	60	II	80	80
IM	10	60	IM	70	70	IM	70	75
CI	50	85	CI	90	68	CI	90	90
TS	2	2	TS	2	1	TS	3	2
TM	1	2	TM	3	1	TM	3	4
	LIDER 07	LIDERADO		LIDER 08	LIDERADO		LIDER 09	LIDERADO
RC	70	75	RC	80	70	RC	95	30
GEP	80	88	GEP	80	18	GEP	50	20
GEA	80	75	GEA	50	83	GEA	80	80
LF	10	70	LF	90	30	LF	30	50
EI	60	80	EI	60	40	EI	95	60
II	20	70	II	30	60	II	80	80
IM	60	80	IM	70	75	IM	80	70
CI	50	80	CI	95	60	CI	95	95
TS	3	4	TS	2	2	TS	2	1
TM		4	TM	3	1	TM	4	3
	LIDER 10	LIDERADO						
RC	30	68						
GEP	20	23						
GEA	80	88						
LF	50	20						
EI	60	80						
II	80	80						
IM	70	93						
CI	95	95						
TS	1	1						
TM	3	3						

Fonte: a autora

Considerando os critérios utilizados na página 92 deste estudo, verificou-se, portanto que 70% do quadro de Gerentes Gerais analisados possuem comportamentos mais Transformacionais do que Transacional.

O Quadro 16 evidencia os resultados por agência/líder.

Quadro 16 - Estilos de Liderança dos Gerentes Gerais analisados

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
TRANSACIONAL				X			X	X		
TRANSFORMACIONAL	X	X	X		X	X			X	X

Fonte: a autora

Legenda: L1 – Líder da AG 1; L2 – Líder da AG 2; L3 – Líder da AG 3; L4 – Líder da AG 4; L5 – Líder da AG 5; L6 – Líder da AG 6; L7 – Líder da AG 7; L8 – Líder da AG 8; L9 – Líder da AG 9; L10 – Líder da AG 10.

A coleta de dados realizada nos permite responder o primeiro objetivo específico:

Verificar se existe comportamentos que evidenciam a liderança transacional ou transformacional nos Gerentes Gerais das agências.

Como resultados dessa dissertação, conclui-se que há comportamentos que evidenciam a Liderança Transacional e Transformacional no grupo analisado. Estes comportamentos podem ser percebidos pelos líderes e ratificados pelos liderados. Observa-se ainda um percentual maior de líderes Transformacionais do que Transacionais, na proporção de 70% e 30%.

6.2 Análise da Intensidade Intraempreendedora dos Liderados

A pesquisa para análise da intensidade intraempreendedora dos líderes e liderados foi embasada sob as suas próprias percepções, através de um questionário com 15 questões fechadas.

Para as questões 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15, foram atribuídos pontos de 1 a 4, sendo :

- 4 Sempre
- 3 Na maioria das vezes
- 2 Algumas vezes
- 1 Nunca

Para a questão 6, a pontuação atribuída foi o inverso, ou seja, 1, 2, 3 e 4 para os mesmos atributos.

A conclusão da análise baseou-se nos percentuais de respostas nos atributos 4 e 3 (Sempre e Na maioria das vezes), considerando que são os pontos onde o liderado tem forte atuação intrapreendedora.

Foram considerados intraempreendedores todos os liderados que tiveram mais de 50% das respostas nos atributos 3 e/ou 4, ou seja, nas quinze perguntas, quantas vezes apareceram as respostas 3 e/ou 4. Exemplo: O Líder 1 da agência 1

- 6 perguntas (P3, P4, P5, P7, P10, P15) com resposta 4, ou seja, 40% do total;
- 8 perguntas (P1, P2, P8, P9, P11, P12, P13, P14) com resposta 3, ou seja, 53% do total;
- 0 perguntas com resposta 2, ou seja, 0% do total;
- 1 pergunta com resposta 1 (P6), ou seja, 7% do total. Vale lembrar que para a P6 a resposta é ao inverso.

Quadro 17 – Análise da intensidade intraempreendedora dos líderes e liderados

Agência 1 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	7%	0%	53%	40%
S1	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	2	4	0%	20%	33%	47%
S2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	7%	0%	13%	87%
Agência 2 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	7%	7%	53%	33%
S1	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	0%	7%	47%	47%
S2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	0%	13%	53%	27%
Agência 3 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	7%	13%	40%	47%
S1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	13%	7%	27%	60%
S2	3	3	2		3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	0%	14%	50%	36%
Agência 4 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L4	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	2	4	0%	40%	33%	27%
S1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	0%	26%	46%	27%
S2	3		3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	0%	0%	57%	33%
Agência 5 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	4	14%	0%	47%	40%
S1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	7%	7%	40%	47%
S2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	7%	13%	27%	53%
Agência 6 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L6	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	0%	7%	47%	47%
S1	2	3	3	4	2	3	1	3	3	2	2	2	4	4	3	7%	40%	33%	20%
S2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	0%	13%	60%	26%
Agência 7 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L7	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	0%	7%	53%	40%
S1	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	0%	7%	53%	40%
S2	4	3	3	2	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	0%	13%	40%	47%
Agência 8 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L8	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0%	13%	80%	7%
S1	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0%	7%	27%	67%
S2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	0%	7%	67%	27%
Agência 9 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L9	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	0%	20%	47%	33%
S1	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	0%	20%	40%	40%
S2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0%	7%	20%	73%
Agência 10 – Questões																% Escolhas por Questão			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	1	2	3	4
L10	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4	7%	20%	33%	33%
S1	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	7%	13%	7%	73%
S2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4	7%	13%	47%	33%

Fonte: a autora

Legenda: P1 a P15 – Perguntas 1 a 15 do questionário aplicado;

L1 a L10 – Líder da AG 1 a Líder da AG 10

S1 – Liderado/Seguidor; S2 – Liderado/Seguidor; 1, 2,3 e 4 – Pontos da escala *Likert*

No grupo de 20 liderados das 10 agências, verificou-se que 60% dos entrevistados consideram-se intraempreendedores. Em todas as unidades identificou-se pelo menos um dos liderados com perfil intraempreendedor, exceto nas agências 2 e 3 onde os dois entrevistados caracterizam-se dentro do perfil pesquisado. Com relação aos líderes, 40% do público consideram-se intraempreendedores.

6.3 Relação entre o Comportamento Intraempreendedor e os Estilos de Liderança

O Quadro faz a relação entre o comportamento intraempreendedor e os estilos de liderança analisados.

Quadro 18 – Relação entre o Comportamento intraempreendedor e os Estilos de Liderança

	Estilo	Intra		Estilo	Intra
Lider 1	Transformacional		Lider 2	Transformacional	
S1			S1		
S2		X	S2		X
Lider 3	Transformacional		Lider 4	Transacional	
S1		X	S1		
S2		X	S2		X
Lider 5	Transformacional		Lider 6	Transformacional	
S1			S1		
S2		X	S2		X
Lider 7	Transacional		Lider 8	Transacional	
S1		X	S1		X
S2			S2		X
Lider 9	Transformacional		Lider 10	Transformacional	
S1			S1		X
S2		X	S2		

Fonte: a autora

Legenda: Intra – Intraempreendedor;

S1 – Liderado 1 ; S1 – Liderado 2.

No público analisado observou-se que os líderes 3 e 8 possuem dois funcionários que se autoavaliam com perfil intraempreendedor. Observou-se também que perfis de liderança de seus líderes é Transformacional e Transacional respectivamente.

Dos 12 funcionários que se intitulam intraempreendedores, 58% estão vinculados a um líder Transacional. Considerando que a pesquisa a respeito do perfil intraempreendedor foi realizada sob a percepção do próprio entrevistado, para aumentar a confiabilidade da análise buscou-se analisar a variável Desempenho, uma vez que segundo Pinchot (1989) o intraempreendedor dá o melhor de si na busca da alta performance e trabalha todos os dias com se fosse demitido.

6.3.1 Desempenho dos liderados

Para análise de performance dos funcionários foram utilizados dados secundários da empresa. Visando garantir o sigilo estratégico da organização, buscou-se transcrever somente os dados relevantes para a pesquisa acadêmica.

No nível gerencial, objeto do nosso estudo, a organização utiliza-se de uma ferramenta de análise de performance que bonifica com remuneração extra, os funcionários com desempenho acima de 100 e máximo de 150 pontos. Estes pontos são oriundos da comercialização de produtos e serviços, dentro de uma meta estipulada pela organização, com diferentes pesos para os produtos e serviços que compõe a estratégia da organização naquele respectivo mês.

É relevante informar que esta forma de premiação foi implementada na instituição incorporada em janeiro de 2010, e, portanto, muitos dos seus Gerentes de Relacionamento estão em fase de adaptação e aprendizagem desta ferramenta.

O desempenho dos liderados (Gerentes de Relacionamento) foi avaliado através da média aritmética dos últimos seis meses, ou seja, no período de abril a setembro de 2010.

O Quadro 19 apresenta a pontuação dos gerentes no período analisado, o estilo de liderança vigente na unidade e a percepção do liderado sobre seu comportamento intraempreendedor.

Quadro 19 – Análise de Desempenho, Auto Percepção do liderado sobre o intraempreendedorismo e Estilo de Liderança da agência

Média Últimos 6 meses			Média Últimos 6 meses		
AG 1	Transformacional	Intraempreendedor	AG 2	Transformacional	Intraempreendedor
S1	101		S1	69	
S2	90	x	S2	89	X
Média Últimos 6 meses			Média Últimos 6 meses		
AG 3	Transformacional	Intraempreendedor	AG 4	Transacional	Intraempreendedor
S1	89	x	S1	118	
S2	85	x	S2	73	X
Média Últimos 6 meses			Média Últimos 6 meses		
AG 5	Transformacional	Intraempreendedor	AG 6	Transformacional	Intraempreendedor
S1	69		S1	46	
S2	40 Licenciada	x	S2	68	X
Média Últimos 6 meses			Média Últimos 6 meses		
AG 7	Transacional	Intraempreendedor	AG 8	Transacional	Intraempreendedor
S1	78	x	S1	64	
S2	88		S2	31 Licenciada	X
Média Últimos 6 meses			Média Últimos 6 meses		
AG 9	Transformacional	Intraempreendedor	AG 10	Transformacional	Intraempreendedor
S1	94		S1	103	X
S2	83	x	S2	107	

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: AG1 a AG 10 - Agência 1 a Agência 10;

S1- Liderado 1 da AG 1; S2 – Liderado 2 AG 2.

Licenciado: Funcionário afastado por mais de 30 dias no período analisado

Observou-se que 20% dos liderados/gerentes apresentaram resultados acima de 100 pontos. Cerca de 35% dos seguidores apresentaram resultados entre 80 e 99%, e 45% dos seguidores apresentaram desempenho abaixo de 50 pontos.

Os resultados de performance validam somente o liderado 1 da Agência 10, com 103 pontos, para o perfil intraempreendedor.

Considerando que do total de gerentes que participaram da pesquisa, 80% são de origem da organização incorporada, pode-se inferir que parte do resultado abaixo do esperado pode estar atribuído a fase de adaptação da ferramenta. O único liderado validado é proveniente da organização incorporadora, e, portanto já atua com a ferramenta a mais de 3 anos.

As análises concluídas até aqui tem como objetivo responder o segundo objetivo específico:
Identificar se existe relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários com líderes tipicamente transacionais ou transformacionais.

Embora os resultados de performance validem o liderado 1 da agência 10, com 103 pontos para o perfil intraempreendedor e seu líder ter comportamentos mais transformacionais, entendemos que a amostra reduzida (1 de 10 Gerentes) inviabilizam uma conclusão satisfatória à respeito da relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários e líderes tipicamente transacionais ou transformacionais.

6.4 Desempenho e Liderança Transformacional

Para atender o terceiro objetivo específico deste trabalho, buscou-se avaliar se há alguma relação entre o desempenho dos liderados e os estilos de liderança aqui estudados. Para tal, confrontou-se as informações obtidas por meio do questionário para análise do comportamento intraempreendedor com MLQ 5X para a análise do estilo de liderança e os dados secundários da organização à respeito da performance das agências e dos liderados. O Quadro 20 aborda os temas desempenho, estilo de liderança e perfil intraempreendedor.

Quadro 20 – Desempenho e Estilo de Liderança

	Estilo	Intra	Desempenho		Estilo	Intra	Desempenho
AG 1	Tm		117	AG 2	Tm		82,5
S1			101	S1			69
S2		X	90	S2		X	89
AG 3	Tm		100	AG 4	Ts		102
S1		X	89	S1			118
S2		X	85	S2		X	73
AG 5	Tm		103	AG 6	Tm		94
S1			69	S1			46
S2		X	40 Licenciada	S2		X	68
AG 7	Ts			AG 8	Ts		87
S1		X	78	S1		X	64
S2			88	S2		X	31 Licenciada
AG 9	Tm		100	AG 10	Tm		
S1			94	S1		X	103
S2		X	83	S2			107

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: AG 1 a AG 10 – Agência 1 a Agência 10;

Tm – Liderança Transformacional;

Ts - Liderança Transacional;

Desempenho: Média de pontuação nos últimos 6 meses.

Licenciada: Funcionários afastado das funções por mais de 1 mês dentro do período analisado

A avaliação de performance do Gerente Geral seguiu critério similar a dos Gerentes de Relacionamento, porém seu foco está no resultado da unidade, podendo atingir até 150 pontos.

Observou-se que 60% das unidades tiveram classificação igual ou acima de 100 pontos. Do público que atingiu a meta mínima estipulada, 83% das unidades (AG 1, 3, 5, 9 e 10) são gerenciadas por Líderes Transformacionais e 30% (AG 4) por líder Transacional.

Do ponto de vista de desempenho, a pesquisa de campo corrobora com os conceitos de Bass e Avolio (1993) e Avolio (1999) à respeito da busca pela alta performance por parte do líder Transformacional.

Sobre o estilo Transacional:

Uma vez a meta alcançada o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo quando possível, pois o acordo já foi atendido. (BASS e AVOLIO, 1993)

Sobre o estilo Transformacional:

Melhoram a capacidade de desempenho de seus seguidores, definindo as mais altas expectativas. Geram maior disposição para enfrentar os mais difíceis desafios. (AVOLIO, 1999)

Esta constatação remete ao terceiro objetivo específico:

Analisar se os funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam desempenho mais que satisfatório.

O Quadro 19 evidencia que somente o liderado intraempreendedor 1 da Agência 10 entregou 100% de suas metas no período avaliado. E o seu líder tem estilo Transformacional.

Considerando a amostra reduzida, não há argumentos para concluir que funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam resultado mais que satisfatório. Pode-se dizer que há evidências de que este fenômeno pode ser verdadeiro, porém, recomenda-se estudos futuros em função do período de transição que a empresa se encontra.

A avaliação dos resultados das agências, onde os líderes transformacionais apresentaram desempenho mais que satisfatório, permiti-nos inferir que a análise desta questão pode estar fragilizada pela fase de adaptação da ferramenta de análise de desempenho da organização.

6.5 Estilo de Liderança e o incentivo ao Intraempreendedorismo

O objetivo geral deste trabalho é investigar se as lideranças transacionais ou transformacionais são capazes de incentivar o intraempreendedorismo nas grandes corporações.

Para atingir este objetivo foram utilizadas as quatro questões da família Estímulo Intelectual do questionário MLQ.

1. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas;
2. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas;
3. Faço com que os outros olhem os problemas de muitos e de diferentes ângulos;
4. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades;

Para Bass e Avolio (1995), este grupo de características são comuns a líderes que estimulam o esforço dos liderados para serem inovadores e criativos, questionando pressupostos. Abordam situações antigas para obter com novas formas de agir. Para este grupo de líderes não há ridículo ou críticas públicas dos erros de cada membro. Novas ideias e soluções criativas são solicitadas aos liderados, que fazem parte do processo para encontrar as melhores soluções.

As questões foram respondidas pelos líderes e liderados a respeito do líder, com objetivo novamente de avaliar as percepções entre as partes. O critério de análise foi o mesmo utilizado nos estilos de liderança.

O Quadro 21 evidencia as respostas dos participantes

Quadro 21 – Estímulo ao Intraempreendedorismo

Estilo de Liderança		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
		Tm	Tm	Tm	Ts	Tm	Tm	Ts	Ts	Tm	Tm
Estímulo	Visão Líder	60	60	70	10	70	80	60	70	80	70
Intelectual	Visão Liderado	70	70	90	50	70	80	80	70	70	90

Fonte: a autora

Legenda: L1 a L10 – Líder 1 a Líder 10;

Tm – Liderança Transformacional

Ts – Liderança Transacional

Observou-se que há similaridade de percepções entre todos os líderes e liderados. Para que a pesquisa pudesse ser concluída foi considerado o referencial de 70% do público com pontos fortes na modalidade Estímulo intelectual.

Verificou-se que 100% dos líderes Transformacionais estimulam o intraempreendedorismo dentro da organização contra 66% dos líderes Transacionais.

► Concluiu-se pela ótica do líder e liderado que estilos de liderança Transacional e Transformacional são capazes de incentivar o intraempreendedorismo dentro das organizações. Os resultados corroboram com as pesquisas de KISHORE *et al.* (2009, p.5) e KAOS (1989) e KETS de VRIES (1997).

Para o Líder Transacional:

Há reduzido estímulo para a inovação e tomada de riscos. KISHORE *et al.* (2009, p.5)

Sobre o Líder Transformacional:

Estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores, desafiando suas próprias crenças e valores, como também as do seu líder e da organização. KAOS (1989) e KETS de VRIES (1997).

Observou-se também que este estudo de caso evidenciou ainda um percentual maior de líderes transformacionais (100% contra 66% dos transacionais) incentivando o intraempreendedorismo. Este resultado corrobora com o referencial teórico sintetizado no Capítulo 4 deste trabalho onde as variáveis performance, motivação, estímulo à inovação, treinamento, reação ao erro, riscos e flexibilidade para mudança estão intimamente associados nos conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que há comportamentos que evidenciam a Liderança Transacional e Transformacional no grupo analisado. Estes comportamentos podem ser percebidos pelos líderes e ratificados pelos liderados. Observa-se ainda um percentual maior de líderes Transformacionais do que Transacionais, na proporção de 70% e 30%.

A pesquisa também possibilitou identificar a importância da variável desempenho para a análise do intraempreendedorismo. Segundo Pinchot (1989) o intraempreendedor dá o melhor de si na busca da alta performance e trabalha todos os dias com se fosse demitido. Os resultados validaram somente o liderado 1 da agência 10 para o perfil intraempreendedor cujo líder possui comportamentos mais transformacionais.

Entendeu-se que a amostra reduzida (1 de 10 Gerentes) inviabilizaram uma conclusão satisfatória à respeito da relação entre o comportamento intraempreendedor dos funcionários e líderes tipicamente transacionais ou transformacionais. As causas para baixa performance da equipe pode ser decorrente de dois fatores: a fase de transição tende a gerar ansiedade nas pessoas e a falta de conhecimento da ferramenta de análise utilizada pela instituição, uma vez que 80% dos entrevistados são de origem da organização incorporada.

O resultado obtido a respeito da variável desempenho não nos dá argumentos suficientes e satisfatórios para concluir se funcionários com perfil intraempreendedor subordinados a líderes transformacionais apresentam resultado mais que satisfatório. Pode-se dizer que há evidências de que este fenômeno possa ser verdadeiro, uma vez que das agências que entregaram a meta, 83% possuem líderes transformacionais e 30% líderes transacionais.

As questões referentes à família Estímulo Intelectual do questionário MLQ 5X, permitiu-nos concluir tanto sob a ótica do líder quanto do liderado, que os estilos de liderança Transacional e Transformacional são capazes de incentivar o intraempreendedorismo dentro das grandes

organizações. Verificou-se que 100% dos líderes Transformacionais estimulam o intraempreendedorismo dentro da organização contra 66% dos líderes Transacionais.

Este resultado corrobora com o referencial teórico sintetizado no Capítulo 4 deste trabalho onde as variáveis performance, motivação, estímulo à inovação, treinamento, reação ao erro, riscos e flexibilidade para mudança estão intimamente associados nos conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo.

Por fim, verificou-se que no estudo de caso realizado há 30% de líderes mais transacionais e 70% de líderes mais transformacionais. Nos dois modelos de gestão há o incentivo ao comportamento intraempreendedor aos seus respectivos liderados.

Do ponto de vista da Instituição Financeira que nos serviu como estudo de caso, verificou-se que no momento da realização do estudo a instituição passava por mudanças significativas: a formação de uma nova cultura organizacional, uma vez que as empresas que hoje formam o conglomerado partem inicialmente de culturas distintas em pontos importantes. A análise de dados primários e secundários mostrou-nos que a empresa incorporada possui cultura mais transformacional, enquanto que a empresa incorporadora possui perfil mais transacional.

Para McGinnis e Verney (1987) o desenvolvimento de uma cultura madura não é fácil e demanda tempo, segundo ele, este processo não leva menos do que três a cinco anos. Diante desse cenário de mudança, o conceito de liderança mostra-se de grande importância, já que, prioritariamente, o líder é o transmissor da visão, valores e princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS *et. al.*, 2003).

Do ponto de vista da liderança, as pesquisas de Tichy e Devanna (1986) evidenciam que os líderes transformacionais são agentes de mudança, designados a transformar a organização pela qual são responsáveis e demonstram coragem para isso. Lidam com a resistência, posicionam-se, arriscam-se e confrontam realidade. A pesquisa sobre cultura organizacional e liderança permite-nos inferir que a Superintendência Regional de Campinas tem um ponto importante que a favorece: 30% de seus líderes são mais transacionais e 70% são mais

transformacionais. Logo, os gerentes gerais podem ser os agentes de mudança que vão favorecer a construção do novo banco.

7.1 Limitações da Pesquisa

Face a incorporação efetiva da empresa alvo para o estudo de caso durante a fase da coleta de dados, foram analisados 10 líderes e 20 liderados. Um estudo com uma amostra mais ampla poderá propiciar maior assertividade na análise dos conceitos Liderança e Intraempreendedorismo.

A cultura organizacional das empresas compradora e comprada são opostas. Em função da nova cultura que está sendo criada, os profissionais tendem a ficar confusos sobre o novo modelo de negócios. Esta instabilidade do construto pode levar os líderes e liderados a não serem totalmente sinceros em suas respostas, por sentirem-se fora do modelo mental que criaram para a empresa.

O instrumento utilizado para avaliar a performance dos funcionários foi recém implantado, e portanto está em fase de adaptação. Esta situação fragilizou as pesquisas uma vez que o desempenho é um componente importante do comportamento intraempreendedor.

O objetivo deste trabalho era analisar comportamentos humanos por meio de um público alvo. Considerando que o ser humano é único, jamais se conseguirá esgotar todas as possíveis origens e causas de seu comportamento.

7.2 Possibilidades de Estudos Futuros

Importante similaridade entre os conceitos de Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo foram apresentados no Capítulo 4 deste trabalho, em especial quanto aos aspectos performance, motivação, estímulo à inovação, treinamento, reação aos erros,

riscos e flexibilidades para mudança. Pesquisas futuras em profundidade sobre estas congruências poderiam contribuir de forma relevante para a academia no sentido de verificar se o intraempreendedorismo constitui mais uma variável a ser incorporada no modelo de Bass e Avolio.

Outro tema relevante para pesquisas futuras é averiguar até que ponto a cultura organizacional interfere no estilo de liderança dos líderes. Se houver interferência ela é saudável para as partes? A organização se beneficia ou se prejudica com a padronização dos líderes? Como os líderes se sentem neste contexto?

Pesquisas futuras poderiam averiguar os níveis de intraempreendedorismo nas grandes organizações. Considerando que a exposição ao erro e possibilidade de assumir riscos são componentes importantes do comportamento intraempreendedor, seria relevante verificar se há limitações para a exposição destes comportamentos.



.....

8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. C. G.; CAMARGO, S. H. R. V.; FARAH, O. E. **Intraempreendedorismo e o papel da mulher na gestão: o caminho para a competitividade.** In: Gestão Empreendedora e Intraempreendedora: Estudos de Casos Brasileiros. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010, p.121-147.

AMORIM, T. N. G. *et. al.* **Eu Líder – Construindo o sucesso Corporativo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANGELO, E. B. **Empreendedor Corporativo: A nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ANTONIC, H.; HISRICH, R. D. Clarifying the entrepreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**; v.10,n.1,ABI/INFORM Global, 2003.

ANTUNES, T.P.; JANIS, C. J.; ISHIATA, C.M.; INAGAKI, C.N. Adoção de Práticas Intraempreendedoras e Desempenho econômico financeiro: um estudo exploratório baseado na percepção de gestores de empresas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 32. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD. 2008.

ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J R A M. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie - Eletrônica** V. 10, N. 5, set/out. 2009 • ISSN 1678-6971.

ATTADIA L. C. L. **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo de caso multicaseos no setor moveleiro de São José do Rio Preto – SP.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007.

ATTADIA, L. C. L .; MARTINELLI, D. P.; GIULIANI, A. C. A Influência da liderança na competitividade das micro e pequenas empresas: um estudo exploratório no setor moveleiro

artesanal de São José do Rio Preto – SP. In: **VI EGEPE – Encontro de Estudos sobre a empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas**, 2010, Recife. VI Egepe.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **The full range of leadership development: basic and advanced manuals**. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates, 1991.

_____.**The full leadership development: building the vital forces in organizations** Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

_____.**Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.

_____.**Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?** *American Psychologist* 52 (2) 130-139, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial Training**, vol. 14, p. 21-27, 1990.

_____.The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.

_____.The Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quartely**, v. 17, p.112-121, 1993.

_____.Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. **Human Resource Management**, New York:v.33, n.4; p.549-561, 1994.

_____. **Multifactor Leadership Questionnaire. Form 5X- Short**, 1995.

.....

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, Dong I.; BERSON, Yair. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, [S. I.], v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship in Economic Theory, **The American Economic Review**, 58, 1968. p.64-71.

BERGAMINI, C. W. Liderança: Uma revisão histórica. In: **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994, p.23-74.

_____.**Motivação nas Organizações**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLAKE, R.; MOUNTON, J. S. **O grid gerencial**, 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

BOAS, E. P. V. **Estudo das Práticas de gestão empresarial de promoção do empreendedorismo corporativo: Estudos de caso em empresas reconhecidamente empreendedoras com atuação no Brasil**. 2009. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BORCHET, C. L. **Empreendedorismo e ensino fundamental, uma parceria necessária**. Florianópolis – SC, UFSC, 1999.

BORINI, F. M.; JUNIOR, M. M.; GUEVARA, A. J. H. Proposição de uma Tipologia das Subsidiárias Estrangeiras no Brasil: Resultados de Evidências Empíricas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 29. **Anais...** Brasília. EnANPAD/ANPAD.2005.CD.

BOTELHO, Marcos A. Ereno. **A influência da liderança transformacional na força de vendas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

.....

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BURNS J. M. **Leadership**. Harper & Row: New York, NY, 1978.

BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J.; DANI, S. S.; MASOOD, S.A. **Transformational leadership and organizations culture: the situational strength perspective**. Wolfson Scholl os Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, Loughborough, UK, 2006.

CAMPELO, A. F.; ALMEIDA, A. M. É possível desenvolver habilidades de Intraempreendedorismo em estágios supervisionados? Analisando uma proposta de aproximação teórica-empírica. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 1. **Anais...** Recife. EnEPEQ/ANPAD.2007.CD.

CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Curitiba: Segesta Editora, 2002.

CARDOSO, O. O; FILHO, U. B. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: caso da Odebrecht. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 27. **Anais...** Atibaia: EnANPAD/ANPAD.2003.CD.

CARLAND, James W. *et al.* Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, pp.354-9, 1984.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competente) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence base approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22.n.7, pp.267-276, 1998.

CHIEH, N; ADNREASSI, T. Intraempreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados a termo. In: Encontro

da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 31. **Anais...** Rio de Janeiro. EnANPAD/ANPAD.2007.CD

COLLINS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2.Ed.Porto Alegre: Brookman, 2005.

CORREA, R.; MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L. A Liderança Transformacional como Factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipe. **Revista Gestão Industrial**. Paraná: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, v.06. n.01: pp. 239-268, 2010.

COSTA, H. O. **Transformando o ambiente organizacional com a inovação e o intraempreendedorismo**, Disponível em: <www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/576>. Acesso em: 21 abr. 2010. 16:40:32.

COZZI, A; ARRUDA, C. Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3. **Anais...** Atibaia. En/ANPAD. 2004.CD.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado – 17 a 20 de outubro de 2006. **Anais...** Gramado, 2006.

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. Milwaukee, **Journal of Small Business Management**, v. 29, n.1, p.45-61, Jan., 1991.

DANJOU, I.L'Entrepreneurial: um champ fertile à la recherche de son unité. Paris, **Revue Française de Gestión**, v. 28, n.138, p.109-125, 2002.

DOLABELA, Fernando. O Ensino de Empreendedor: Panorama Brasileiro. In: **Seminário – A Universidade Formando Empreendedores**, Brasília, Maio, 1999, p.1-10.

.....

DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw- Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor , inovar e se diferenciar na sua empresa** . Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor , inovar e se diferenciar na sua empresa** . 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. "Entrepreneurship in Business Enterprise", **Journal of Business Policy**, vol. 1, 1970.

_____. Innovation and entrepreneurship. Nova York: Harper Business, 2003. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo. Pioneira, 1986.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: “entrepreneurship” práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMMENDOERFER , M. L.; VALADARES, J. P; BALBI, R. V. Esforços para a Construção do Conhecimento sobre “Empreendedorismo Interno”: Reflexões e Perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007) . In: XV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília – 22 a 24 de outubro de 2008. **Anais...** Brasília, 2008.

.....

FILION L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, jul/set, 1991, pp. 31(3): 63-71.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração**. São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr/jun, 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas, **Revista de Negócio**, FURB, v.9, n.2, abril/junho, 2004 (edição especial empreendedorismo).

FISCHER, A.L. **Tendências de Mudança no modelo de Gestão de Pessoas – A Constituição do Modelo Competitivo**. In: FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, 1998 25f. Capítulo V, p.98 a 122. São Paulo: FEA/USP, 1998 (tese de Doutorado em Administração).

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, janeiro/março 2004.

FUMAGALLI, L. A. W. Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...** Brasília. 22 a 24 de outubro, 2008. Brasília, 2008.

GARCES, M. G.; SBRAGIA, R. As Estratégias de Empreendedorismo Corporativo Interno por Desenvolvimento de Mercados e os Fatores Críticos do Sucesso. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 30. **Anais...** Salvador. EnANPAD.2006.CD.

GUIMARAES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

.....

GUIMARAES, T. B. C.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Empreendedorismo Corporativo Interno por Desenvolvimento de Mercados e os Fatores Críticos do Sucesso. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 24. **Anais...** Gramado. SIMPOSIO/ANPAD.2006.CD.

GUIMARAES, A. S. Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia de informação. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 37, n.3, p.86-95, julho-setembro, 2002.

GRECO, S. M. S. S.; BASTOS, J. P. A.; MACHADO, J. P.; FELIX, J. C.; SILVESTRE, R. G. M.; PASSOS, C. A. K.; SCHLEMM, M. M.; MEZA, M. L. F. G.; RISSETE, C. R.; CUNHA, S. K.; BULGARO, Y. L. M.; CAMARGO, D.; RÉA M. X. **Empreendedorismo no Brasil**, 2008. Curitiba: IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade e Qualidade), 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Lições de Empreendedorismo**. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

HAMEL, G. Strategy as a revolution. **Harvard Business Review**. July-August, 1996. p. 69-82.

_____. **The why, what, and how of management innovation**. Harvard Business Review, [S.1], v. 84, n.2, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

.....

HATTER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J., Opening the black box: an experimental investigationa of the mediating efeccts of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. **Journal of Organizations Behavior**; 21, 949-964, 2000.

KAO, John J. **Entrepreneurship, creativity and organization: text, cases and readings**. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989.

KEIL, T. **External Corporte Venturing: Cognitions, Speed and Capability Development**. Doctoral Thesis.Helsinky Universty of Technology. Espoo-Finland, 2000. Disponível em <http://www.tuta.hut.fi/isib>. Acesso em 20.05.2010.

KETS DE VRIES, M. Entrepreneurial personality: a person at the cross roads. **Journal us Management Studies**, v. 15, p.34-57, 1997.

KOTTER, J.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**, 1992 (Free Press, New York).

KOTTER, J. **Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam**. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Org). **Avanço rápido: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças dos negócios**, São Paulo, Campus, 1997.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship – a contemporany approach**. Orlado: Harcourt College Publishers, 2001.

LAPOLLI, E. M. *et al.* Empreendedorismo em Organizações. In **Anais... Enembre – 1º Encontro Nacional De Empreendedorismo**. Florianópolis – SC, ENE/UFSC, Out., 1999.

.....

LEITE, E. F. O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológicas. In Souza, Eda C. L. de (Org). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2000.

LOZINSKY, S. **Implementando empreendedorismo na sua empresa**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

LUMPKIN, G.T.; DESS G.G . Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 21, p.135-138, jan. 1996.

MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization: exploring nature, drivers, and performance implications**, 2001, 198p. Dissertation (PhD in Management), Insead Faculty, June, 2001.

MALLAMANN, T. D.M; BORBA, B. W, RUPPENTHAL, J. E. Avaliação as tipologia dos empreendedores residentes de incubadoras utilizando o teste “*Kersey Temperament Sorter*”. O Caso da incubadora tecnológica de Santa Maria. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 29. **Anais...** Gramado. SIMPOSIO/ANPAD.2006.CD.

MANÃS, A.V. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados, 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARVEL, M. R.; GRIFFEN, A.; HEBDA, J. & VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs’ motivation: Voices from the field. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 31 (5), 753-768, Sept. 2007

.....

MAULA, V.J.M. **Corporate Venture Capital and the Value-Added for Technology-Based New Firms**. Doctoral Thesis. Helsinki University of Technology. Espoo-Finland, 2001. Disponível em <http://www.tuta.hut.fi/isib>. Acesso em 20.05.2010.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2006.

_____. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis Leis da Liderança**. Tradução: Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

_____. **O livro de ouro da Liderança**. Tradução: Omar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

McCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, 4, vol.40, July/August, p.99 – 112, 1962.

_____. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McGINNIS, M. A.; VERNEY, T. P. Innovation management and entrepreneurship. **Advanced Management Journal**, v. 52, n.3, p.19, 1987.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. S. A. M. **Advanced Management Journal**; 59, 1; ABI/INFORM Global, p.21-31, 2000.

NEWSTROM, J. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

.....

NORTHOUSE, P. G. Leadership: **Theory and Practice**. Londres: Sage Publications, pp.131-160, 2001.

PESSOA, E; GONSALVES. Administração empreendedora: uma abordagem comportamental. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 28. **Anais...** Curitiba. EnANPAD/ANPAD.2004.CD.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINCHOT, G., **Intrapreneuring**. Nova York: Harper & Row Publishers, 1985.

_____. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harba, 1989.

_____. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**. p. 73-93. March-April, 1990a.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v 68, n.3. May- June,1990.

ROBBINS, S.P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

.....

RUAS, Roberto. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In RUAS, Roberto L. *et al.*, **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf .. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.18, p.415-427.

SANT'ANNA, A.S.; VAZ, S.L.; NELSON, R.E.; CAMPOS, M. S.; LEONEL, J. N. Liderança: Afinal, o que Pensam Acadêmicos Brasileiros sobre o Tema?. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...** Curitiba 15 a 17 de novembro de 2009.

SANTOS, P. N. dos; LEZANA, A. G. R. Florianópolis, 2001. 134f. Dissertação (Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. **Universidade Federal de Santa Catarina**.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**: estratégias, processos e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

SEQUEIRA, S V. Intraempreendedorismo em organizações não governamentais como prática e como legitimação: estudo de caso da ONG REFAZER. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 29. **Anais...** Brasília: EnANPAD/ANPAD. 2005.CD.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23 n.3, p.11-27, 1999.

SHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey- Bass, 1985.

SCHUMPETER, J. (1950) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd edition, Harper and Row, New York, 1950.

.....

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

STOGDILL, R. M. **Leadership, membership and organization**. Psychological Bullen, 1950, v.47 p. 1-14.

STONER, James A. F.; FREE, A. N, R. **Administração**. 5.ed.Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, T. M. Inovação Organizacional: identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo. In: **Anais V Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. P. 1-16, São Paulo, 2008.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **The transformational Leader**. New York: John Wiley, 1986.

TIMMONS, J. A., 1994. **New Venture Creation**. 4 ed. Boston: Irwin McGraw-Hill

VAN DE VEN, A. H. Central Problems in the management of innovation. **Management Science**, vol. 32, n.5, may, 1986.

VISSER, D. J.; CONING, T, J.; SMIT, E.V.M. The realationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMES.Bellville, **South African Journal of Busines Management**, V. 36, n.3, p.51-64, 2005.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n 5/6, p. 193, 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto ALEGRE: BOOKAMN, 2002.

YULK, G.; FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M. *et. al.* **Handbook onf industrial and organization psychology**. 2 ed. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists press, 1994. p. 147- 197.

.....

ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificações e usos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EASP/FGV. v.34, n.4, p. 13-22, julho/agosto, 1994

ZAHRA, S.A.; GARVIS, D.M. International Corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal Business Venturing**. [S.1], n. 15, p.469-492, 2000.

ZIMMER, P.; HOELTGEBAUM, M. Um estudo sobre a empregabilidade dos funcionários de uma estatal. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3. **Anais...** São Paulo: EnEO/ANPAD, 2004. CD.



APÊNDICE

Questionário destinado a líderes e seguidores
Base/Conceitos: Capítulo 3, p.49 a 59**Objetivo:** Identificar perfil Intraempreendedor**Nome:****Sexo:****Idade:****Tempo na Empresa:****Função:****Tempo na função:**

Para cada questão assinale a resposta que está mais adequada às suas crenças ou ações. Esteja certo de selecionar aquela que você acredita ser a mais verdadeira, em vez da que você gostaria que fosse verdade. Para tal, utilize a escala abaixo:

4. Sempre 3. Na maioria das vezes 2. Algumas vezes 1. Nunca

1. Procuo sempre estar à frente das mudanças. Gosto de novidades e de determinar meus próprios passos:
2. Sugiro oportunidades não consideradas por meus colegas ou chefes e transformo as possibilidades em realidades.
3. Para implementar minhas idéias ultrapasso os obstáculos mais difíceis e cultivo o inconformismo diante da rotina.
4. Assumo riscos para atingir meus objetivos. Quanto maior o desafio, mas estimulante será a tarefa.
5. Adoro o meu trabalho todos os dias. Ele é o combustível para me manter estimulado.
6. Consigo atuar com pouca liberdade e sem expor minhas ideias.
7. Gosto de formar pessoas

8. Busco conhecimento e aprendizagem.
9. Nos momentos de crise, tomo minhas decisões de forma bastante segura.
10. Estou atento a todas as oportunidades de negócio na empresa e as aproveito para realizar meus sonhos.
11. Tenho uma boa rede de relacionamentos na empresa e fora dela que facilita minhas ações dentro da organização
12. Planejo todos os meus passos e as tarefas que me são delegadas.
13. Quando acredito na minha idéia, mesmo ao ouvir “não” jamais desisto.
14. Prefiro pedir desculpas a ter que pedir permissão para fazer algo.
15. As realizações representam uma força motivadora para me superar sempre.

ANEXO

MLQ 5X – Multifactor Leadership Questionare

Os líderes e liderados responderam o questionário MQL 5X que contém perguntas idênticas, sendo primeira pessoa direcionada ao líder e terceira pessoa direcionada aos liderados.

Embora seja composto por 45 questões, para garantir os direitos autorais da empresa Mind Garden, Inc. serão reproduzidos somente cinco itens da amostra.

As escalas:

- 0 De forma alguma
- 1 Uma vez ou outra
- 2 Algumas vezes
- 3 Muitas vezes
- 4 Frequentemente, se não sempre

As cinco questões selecionadas para amostra estão relacionadas ao intraempreendedorismo e ao Estímulo Intelectual, a saber:

- 5. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar completar as atividades;
- 6. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios;
- 7. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas;
- 8. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas;
- 9. Faço com que os outros olhem os problemas de muitos e diferentes ângulos;

For use by ana guerreiro only. Received from Mind Garden, Inc. on October 26, 2010



www.mindgarden.com

Permissão de Uso

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a horizontal line extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com