

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2022-04-26

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Lages, M., Marques, C., Ferreira, J. & Ferreira, F. (2015). A influência das condições internas e do perfil dos colaboradores na orientação empreendedora das organizações de saúde. In Proceedings das XXV Jornadas Hispano-Lusas de Géstion Científica. (pp. 1-16). Ourense: Universidade de Vigo.

Further information on publisher's website:

<https://dialnet.unirioja.es/congreso/edicion/9185>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Lages, M., Marques, C., Ferreira, J. & Ferreira, F. (2015). A influência das condições internas e do perfil dos colaboradores na orientação empreendedora das organizações de saúde. In Proceedings das XXV Jornadas Hispano-Lusas de Géstion Científica. (pp. 1-16). Ourense: Universidade de Vigo.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

EMPREENDEDORISMO

A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES INTERNAS E DO PERFIL DOS COLABORADORES NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

MARISA F. S. LAGES

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)
Departamento de Economia e Gestão da UTAD
Av. Almeida de Lucena, 1, 5000-660 VILA REAL, Portugal
marisalages@gmail.com.

CARLA S. E. MARQUES

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)
Departamento de Economia e Gestão da UTAD
Av. Almeida de Lucena, 1, 5000-660 VILA REAL, Portugal
smarques@utad.pt

JOÃO J. M. FERREIRA

Universidade da Beira Interior (UBI),
Departamento de Economia e Gestão da UBI & NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais
Estrada do Sineiro, 6200-209 COVILHÃ, Portugal
jjmf@ubi.pt

FERNANDO A. F. FERREIRA

ISCTE Business School, BRU-IUL, Instituto Universitário de Lisboa,
Avenida das Forças Armadas, 1649-026 LISBOA, Portugal
fernando.alberto.ferreira@iscte.pt

RESUMO

Nos últimos tempos, o conceito de intra-empendedorismo tem vindo a ser conotado de maior importância, não só no meio académico, mas também nas organizações, dada a sua relevância em termos de modernização e aumento da competitividade face a outros mercados. Neste artigo, a nossa abordagem irá centrar-se na análise da influência do perfil dos profissionais de saúde dos serviços de medicina física e reabilitação (SMFR) e unidades de fisioterapia (UF) e das condições internas das organizações de saúde na orientação empreendedora da organização (OEO). A metodologia utilizada consistiu na recolha de informação primária, via inquérito por questionário aos membros das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde privadas, públicas e setor social da região norte e centro de Portugal. O estudo abrangeu 202 profissionais de saúde. Os resultados evidenciam que a organização das equipas dos SMFR/UF apresenta um comportamento (intra) empreendedor.

PALAVRAS-CHAVE: Intra-empendedorismo; orientação empreendedora da organização (OEO); condições internas; perfil dos colaboradores; organizações de saúde; SMFR/UF.

ABSTRACT

Intrapreneurship affects our daily lives and is a research topic of great importance. Given the current economic climate, its relevance to firm performance has increased considerably both among academicians and practitioners. Specifically, our approach has focused on the identification, analysis and explanation of the determinants/variables that influence the (intra)entrepreneurship process in the healthcare service industry, including the private, public and social sectors. The methodology employed consisted in collecting primary data via questionnaire survey. The questionnaire was sent by e-mail to health care employees and middle managers, and the study covered 202 professionals. The results show that the participating health care team members

present an (intra)entrepreneurial behavior that supports the theoretical concepts of intrapreneurship and entrepreneurial orientation.

KEYWORDS: Intrapreneurship; firm entrepreneurial orientation; internal conditions; collaborator profile; health care organizations.

1. INTRODUÇÃO

São muitas as organizações que, ao longo dos últimos anos, têm procurado renovar-se, dado o rápido desenvolvimento das novas tecnologias, das novas exigências dos consumidores por maior qualidade nos serviços e produtos e dado o curso da própria globalização dos mercados. As organizações que consigam estar preparadas para este novo paradigma, uma vez que estamos em plena era do conhecimento, terão mais competências e poderão, assim, resistir de forma mais sustentada (Ascalon & Moriano, 2008; Fragoso, 2008; Jaén & Liñan, 2013; Rojas, Morales & Ramos, 2013).

É perante este contexto de novas exigências que o intra-empendedorismo surge, funcionando como uma decorrência natural do empreendedorismo que se impõe como uma forma saudável na reacção aos desafios empresariais do novo milénio (Bosma, Stam & Wennekers, 2010; Dabic, Ortiz & Romero, 2011; Urbano, Alvarez & Turró, 2013).

As pesquisas acerca do intra-empendedorismo têm evoluído nas últimas décadas, fundamentalmente a três níveis de análise: (i) individual (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Jaén & Liñan, 2013; Solesvick, 2013); (ii) organizacional (Hornsby *et al.*, 2002; Antoncic & Hisrich, 2003; Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2004; Wales, Monsen & McKelvie, 2011; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014); e (iii) macro (Kreiser, Marino & Weaver, 2002; Antoncic & Hisrich, 2003; Bosma *et al.*, 2010).

As maiores contribuições do estudo do intra-empendedorismo têm sido no sentido de despertar a consciência para a importância do papel do empreendedorismo na revitalização e no desempenho de organizações já existentes, aumentando o conhecimento sobre os intra-empendedores de sucesso e as organizações empreendedoras (Antoncic & Hisrich, 2003; Phan, Wright, Ucbasaran & Tian, 2009; Wiklund, Davidsson, Audretsch & Karlsson, 2011).

O conceito de intra-empendedorismo começou a tornar-se popular há pouco mais de duas décadas, sendo no entanto possível notar que o conceito, apesar de ainda pouco trabalhado e explorado, tem sido cada vez mais difundido e valorizado nas organizações contemporâneas e nos estudos empíricos (Keller, 2008; Zahra, Filatotchev & Wright, 2008; Zahra, 2007; Rodrigues, 2010). Com efeito, um largo corpo de pesquisa tem examinado a natureza e as dimensões do intra-empendedorismo, bem como os seus antecedentes e as implicações na performance das organizações (Newman, 2000; Antoncic & Hisrich, 2003; Huse, 2007; Kearney, Hisrich & Roche, 2007; Teng, 2007; Zahra & Hayton, 2008).

Nas últimas décadas, temos assistido a um número crescente de trabalhos na área da gestão que procuram entender o perfil do empreendedor e o processo do empreendedorismo. Conforme observa Fillion (1999), ainda se fazem, por exemplo, distinções significativas entre o perfil do empreendedor e dos gestores corporativos das organizações.

Dentro das organizações, o intra-empendedor é o profissional que consegue, a partir de uma ideia e recebendo liberdade, incentivo e recursos, dedicar-se entusiasticamente em transformar essa ideia num produto/serviço de sucesso (Antoncic & Hisrich, 2003; Dornelas, 2008; Bosma *et al.*, 2010; Rodrigues, 2010). Deste modo, podemos constatar que os profissionais com perfil empreendedor são importantes não apenas na criação de novas empresas, ou na intenção de as querer criar, mas também nas organizações já existentes e que têm as suas operações já consolidadas, já que a sua importância se reflete, também, na inovação a que estão associados e no desenvolvimento de novas ideias e projetos (Keller, 2008; Galicia & Monjarás, 2011). Para além disso, nas organizações modernas, é possível observar a tendência dos gestores intermédios em passar a ter um desempenho profissional dotado de diversas características empreendedoras, dado que, estando constantemente posicionados como agentes das mudanças organizacionais, passaram a assumir um papel intermediário fulcral no seio das suas organizações. Constituem um dos perfis profissionais que mais têm sido afetados pela dinâmica de transformação dos ambientes corporativos (Denham, Ackers & Travers, 1997; Morgan, 2001; Young, 2000), fazendo com que necessitem de lidar com inúmeros dilemas, mudanças e expectativas que diferem em muito dos desafios tradicionais dos gestores na lógica das organizações tayloristas-fordistas.

Para que as atividades intra-empresendedoras se desenvolvam de forma apropriada dentro da organização, é necessário que esta consiga criar condições internas favoráveis, nomeadamente no que diz respeito: (i) ao suporte dado pela administração; (ii) à autonomia; (iii) às recompensas; (iv) à disponibilidade de tempo; e (v) à criação de procedimentos organizacionais adequados (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001; Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009; Kuratko, 2014).

A orientação empreendedora da organização, no contexto do intra-empresendedorismo, surge como uma forma de ampliar os limites das suas competências e de fortalecer a gestão dos seus recursos através da implementação de novas práticas, processos e tomadas de decisão que assentam na pro-atividade, inovação e tomada de risco (Knight, 1997; Morris, Kuratko & Covin, 2008; Morris, Webb & Franklin, 2011; Wales, Monsen & McKlevie, 2011; Wiklund & Shepherd, 2011; Covin & Wales, 2012; Alarcón, Requena & Villaverde, 2013; Kraus, 2013).

Também nas organizações de saúde, o intra-empresendedorismo deverá ser considerado como uma grande oportunidade para desenvolver diferenciais competitivos em relação ao mercado; e uma forma de melhorar o atendimento dos pacientes, despertando a inovação e a transformação constante da organização e, principalmente, valorizando o potencial de cada colaborador-empresendedor (Kuratko *et al.*, 2004; Berto & Junqueira, 2009; Miles, Munilla & Darroch, 2009).

Perante esta abordagem de investigação, surge a seguinte questão de investigação: **“Será que os membros das equipas dos serviços de medicina física e reabilitação (SMFR) e unidades de fisioterapia (UF) consideram as organizações de saúde com orientação empreendedora? Se sim, quais os fatores que o influenciam/preveem?”** Assim, o presente estudo visa identificar, analisar e explicar as variáveis influenciadoras do processo (intra) empreendedor (condições internas da organização e perfil) nas organizações de saúde relativamente à orientação empreendedora da organização (OEO), mais concretamente nos SMFR e UF da região norte e centro do País. Desta forma, a metodologia utilizada consistiu na recolha de informação primária, via inquérito por questionário aos colaboradores e aos gestores intermédios das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde, abrangendo 202 profissionais de saúde.

Este artigo está subdividido em cinco secções. Na próxima secção expomos a fundamentação teórica das temáticas abordadas e as hipóteses formuladas para cada uma delas, nomeadamente sobre o conceito OEO e dos fatores sociodemográficos, cognitivos, psicológicos e motivacionais associados ao perfil empreendedor dos profissionais. Terminamos essa secção com a exposição do nosso modelo de investigação. Na secção seguinte, desenvolvemos a metodologia utilizada na nossa investigação. Na secção seguinte, apresentamos os principais resultados, nomeadamente a caracterização da amostra e o estudo dos fatores associados à OEO. De seguida, apresentamos a síntese e discussão dos resultados. Na última secção, apresentamos as principais conclusões e limitações do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O empreendedorismo tem vindo a revelar-se um fenómeno que suscita respostas cada vez mais rápidas, permitindo às instituições conseguirem criar valor acrescentado e a manterem-se mais competitivas, uma vez que são muitas as que, ao longo dos últimos anos, têm procurado renovar-se, dado o rápido desenvolvimento das novas tecnologias, das novas exigências dos consumidores por maior qualidade nos serviços e produtos e dado o curso da própria globalização dos mercados (Fragoso, 2008; Kelley, Peters & O'Connor, 2008; Narayanan, Yang & Zahra, 2009; Phan *et al.*, 2009; Parker, 2011; Jáen & Liñan, 2013; Sarkar, 2014).

A mutação acelerada da indústria, o advento de novos setores e a disponibilização serviços e produtos revolucionários decorrentes da evolução favorecem o crescimento e supremacia das economias mais avançadas em detrimento das economias muito reguladas. Assim, considera-se que o elemento central no processo de criação de valor assenta no empreendedorismo e na assunção do risco pelos seus atores (Palma, Cunha & Lopes, 2007; Sarkar, 2014).

As organizações que consigam ter bons desempenhos de forma a perdurar serão aquelas que irão conseguir desenvolver e manter sistemas de aprendizagem efetivos, quer ao nível individual quer ao nível organizacional, nomeadamente na capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, no desenvolvimento da criatividade e inovação e na procura constante de conhecimento de forma a alicerçar as suas atividades empresariais (Franco, 2007; Palma *et al.*, 2007; Anderson, Fayolle, Howells, Ozkan & Condor, 2014; Sarkar, 2014).

Para Knight (1997), a orientação empreendedora oferece às organizações um meio de aumentar os limites das suas capacidades e de revigorar a gestão dos seus recursos. Um crescente número de evidências sugere que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que se envolvem em níveis elevados de atividade empreendedora (Fernandes & Santos, 2008; Alegre & Chiva, 2013). Desta forma, a organização/empresa que adota esta orientação consegue potenciar um impacto positivo no crescimento e desempenho da mesma (Miller, 1987; Lumpkin & Dess, 1996; Ambad & Wahab, 2013).

A orientação empreendedora refere-se a processos, práticas e atividades que implicam tomadas de decisão que permitem às organizações competir e adquirir uma performance superior (Lumpkin & Dess, 1996; Kraus, Rigtering & Hughes, 2012; Alarcón *et al.*, 2013; Kreiser, Marino, Kuratko & Weaver, 2013).

A noção de orientação associada à atividade empreendedora tem sido categorizada ao longo de diversas pesquisas como orientação empreendedora, intensidade, estilo, postura, propensão e nalguns casos empreendedorismo corporativo (*e.g.* Zahra, Jennings & Kuratko, 1999). Dadas as várias pesquisas associadas a este fenómeno, talvez não seja surpresa que os investigadores não tenham ainda aceitado uma definição mais alargada de orientação empreendedora (Covin & Wales, 2012).

Vários investigadores adotaram a conceptualização de Miller (*e.g.* Covin & Slevin, 1989; Guth & Ginsberg, 1990; Morris & Paul, 1987; Naman & Slevin, 1993; Tang, Kreiser, Marino, Dickson & Weaver, 2008; Alárcon *et al.*, 2013), pois é consensualmente a que se destaca como a melhor nas pesquisas que analisam a intensidade empreendedora (Kraus, 2013). Assim, para o nosso estudo, adotaremos esta conceptualização, que enumera três ações cruciais do *entrepreneurship* por parte das organizações: (i) a **inovação**, ou seja, a predisposição para o desenvolvimento de novos ou únicos produtos, serviços ou processos (Ferreira, 2004; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Slevin & Terjesen, 2011; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Chiva, 2013; Jiménez, Navarro, Perin, Sampaio & Lenger, 2014); (ii) a **tomada de risco**, que implica ações ousadas e uma vontade para perseguir oportunidades arriscadas correndo o risco de falhar (Ferreira, 2004; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012); e (iii) a **proatividade**, que enfatiza a perseverança e criatividade em superar dificuldades até que o conceito inovador seja completamente implementado (Ferreira, 2004; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Requena, Alárcon & Villaverde, 2013). Segundo Morris *et al.* (2008) estas dimensões da orientação empreendedora determinam o nível de empreendedorismo na organização. Considera-se que as organizações/empresas que tomam mais riscos e que inovam com mais frequência são mais empreendedoras e criam vantagens competitivas sustentáveis (Alárcon *et al.*, 2013).

Nos seguintes pontos expomos os fatores que podem influenciar a orientação empreendedora da organização, e a partir do qual conceptualizamos as hipóteses de investigação como as condições internas da organização e os fatores relacionados com o perfil dos profissionais, nomeadamente: (i) os fatores sociodemográficos; (ii) os fatores cognitivos; (iii) os fatores psicológicos; e (iv) os fatores motivacionais.

2.1. Condições internas da organização

Hisrich, Peters e Shepherd (2008) definem ambiente empreendedor benéfico como aquele que eleva a perceção dos membros da organização acerca do que é mais favorável ou desfavorável.

Segundo vários autores (Rodrigues, 1998; Wunderer, 1999; Antoncic & Hisrich 2003; Keller, 2008), é possível reunir um conjunto de condições que tornam o ambiente interno de uma organização mais propício a manifestações empreendedoras. Estas condições estão, em grande parte das vezes, ligadas à abertura que as empresas dão aos seus colaboradores para atuarem e também ao incentivo que elas oferecem para que estes tenham uma postura empreendedora e também sejam promotores do empreendedorismo corporativo.

Como a pesquisa sobre a atividade empreendedora corporativa evoluiu, muitos investigadores têm reconhecido a importância das dimensões internas da organização na promoção e apoio para a incrementação de um ambiente para a inovação (Kuratko *et al.*, 1990; Kuratko, *et al.*, 2001; Hornsby, *et al.*, 2009; Kuratko, 2014). Assim, torna-se imperativo medir essas dimensões por parte das organizações de forma a entender melhor qual o ambiente mais eficaz para o desenvolvimento apropriado de atividades empreendedoras (Kuratko, Covin & Hornsby, 2014), pois essa análise permite avaliar os custos e os benefícios percebidos associados à tomada de risco pessoais, desafiando as práticas atuais. Portanto, a inovação credível é mais provável em empresas onde o potencial empreendedor de todos os indivíduos é procurada e alimentada, e onde o conhecimento organizacional é amplamente compartilhado. O desafio por parte dos gestores será o de desenvolver um ambiente interno favorável à inovação (Kuratko *et al.*, 2014).

Perante este contexto, no nosso estudo iremos analisar as condições internas da organização que podem promover (ou impedir) as atividades intra-empendedoras. Assim, baseados nos estudos de outros autores (e.g. Kuratko *et al.*, 1990; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995; Kuratko *et al.*, 2001; Hornsby *et al.*, 2009; Kuratko *et al.*, 2014), consideramos como fatores internos da organização a analisar: (i) o suporte da administração, na medida em que os gestores de nível superior facilitam e promovem o comportamento empreendedor através do apoio às ideias inovadoras, fornecendo os recursos necessários para a implementação das mesmas; (ii) a autonomia, ou seja, a tolerância que a organização tem em relação aos erros e falhas, e na capacidade de delegar autoridade e responsabilidade aos gestores intermédios e colaboradores; (iii) as recompensas, que se referem ao desenvolvimento de apoios que incentivam quem arrisca e inova; (iv) a disponibilidade de tempo, como forma de garantir tempo extra para permitir que os colaboradores inovadores possam desenvolver novas atividades empresariais e alcancem a curto e a longo prazo os objetivos da organização; e, por fim, (v) os procedimentos organizacionais, ou seja, o desenvolvimento de mecanismos que possam avaliar, selecionar e utilizar as inovações, bem como as explicações precisas dos resultados esperados do trabalho efetuado na organização por parte dos gestores e colaboradores. Perante este contexto, propomos a seguinte hipótese:

H(1): As condições internas das organizações de saúde influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

2.2. Fatores sociodemográficos e profissionais

Vários estudos sobre o comportamento empreendedor evidenciam a importância dos fatores sociodemográficos (e.g. Fernández, Barreiro & Otero, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Rodrigues, Raposo, Ferreira & Paço, 2008). Parecem merecer relevo particular as habilitações académicas/educação no contexto do empreendedorismo (Brockhaus, 1982). Assim, segundo vários estudos, não é obrigatório que o empreendedor ou intra-empendedor possua formação superior. No entanto, parece subsistir um benefício naqueles que a têm (Hisrich & Peters, 2004; Kirby & Ibrahim, 2011; Liñán, Santos & Fernández, 2011; Ojala & Heikkilä, 2011; Parker, 2011; Martiarena, 2013; Urbano *et al.*, 2013; Urbano, Alvarez & Turró, 2013). Segundo Rodrigues *et al.* (2008), diversos estudos têm demonstrado que a formação em gestão e, sobretudo, na área do empreendedorismo pode fomentar o crescimento do número de empreendedores, bem como a evolução de uma perceção positiva da exequibilidade do empreendedorismo e o desenvolvimento das competências que o auxiliam. Desta forma, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H(2): Os fatores sociodemográficos e profissionais influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

2.3. Fatores psicológicos

À semelhança da abordagem das características psicológicas dos empreendedores também nas dos intra-empendedoros os atributos e as características da personalidade dos indivíduos são o alvo principal de estudo (McClelland, 1961; Brockhaus, 1982).

Um dos primeiros investigadores a realizar estudos nesta área foi McClelland (1961). Posteriormente, várias características psicológicas têm sido sugeridas (Hornaday & Aboud, 1971; Bygrave, 1989; Koh, 1996) como sendo boas predadoras do comportamento empreendedor e estão inerentes às teorias psicológica e/ou motivadoras e comportamental.

Da revisão da literatura efetuada acerca das características psicológicas do intra-empendedor, podemos concluir que o sucesso deste advém da conjugação de fatores como: (i) a personalidade dirigida para a ação; (ii) a auto-realização; (iii) as atitudes empreendedoras; e (iv) a auto-confiança (Ferreira, Santos & Serra, 2008; Marques, Ferreira, Ferreira & Lages, 2013).

No nosso estudo, os atributos e características que iremos associar ao perfil intra-empendedor dos profissionais são: (i) o auto-controle; (ii) a auto-estima; (iii) a auto-confiança; (iv) a auto-realização; (v) a autonomia; e (vi) a criatividade e inovação. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

H(3): Os fatores psicológicos influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde

2.4. Fatores cognitivos

São muitos os autores (Baron, 1998; Baron & Ward, 2004; Mitchell, Busenitz, Bird, Marie, McMullen, Morse & Smith, 2007) que valorizam o papel da cognição no contexto do empreendedorismo, analisando os fatores cognitivos que distinguem os empreendedores de outros conjuntos de indivíduos (Baron, 1998; Sarasvathy, Simon & Lave, 1998; Shane & Venkataraman, 2000; Shane & Khurana, 2003).

Mitchel, Busenitz, Lant, McDougall, Morse e Smith (2004) consideram que o empreendedorismo cognitivo se pode definir como a estrutura do conhecimento que o indivíduo utiliza para conseguir aceder, julgar ou decidir sobre a avaliação de uma oportunidade, risco e das suas possibilidades de crescimento. Esta perspetiva procura entender como os indivíduos utilizam os modelos mentais para agregar informações que inicialmente não apresentam qualquer tipo de relação ou ligação, de forma a ajudá-los a decidir sobre a criação de uma empresa.

Baron (2004) enumera os principais fatores cognitivos no campo do empreendedorismo e, logo, no intra-empendedorismo: (i) ênfase das probabilidades reduzidas de sucesso; (ii) maior suscetibilidade aos vários enviesamentos cognitivos; (iii) reconhecimento das oportunidades; e (iv) o sentido de alerta e pensamento especulativo. Tendo em conta este contexto conceptualizamos a seguinte hipótese:

H(4): Os fatores cognitivos influenciam a OEO na perspetiva das equipas do SMFR/UF das organizações de saúde.

2.5. Fatores motivacionais

A motivação no contexto da psicologia é considerada como a conjugação de uma habilidade cognitiva e o meio envolvente sendo determinante quer na direção, persistência e intensidade da acção quer ao nível do desempenho (Davidsson, 1995).

No campo do empreendedorismo, torna-se essencial a pesquisa (Edelman, Brush, Manolova & Greene, 2010; Solesvik, 2013) e várias teorias sobre a motivação têm sido aludidas. No entanto, a que se tem evidenciado nas investigações é a teoria de McClelland, pois parece ser a que mais se enquadra nesta temática (Ferreira, 2004). De acordo com esta teoria, as pessoas que possuem uma elevada necessidade de auto-realização, conseguem avaliar mais facilmente situações que envolvem tarefas e funções específicas, desempenhando-as de uma forma mais correta (Ferreira, 2004).

No contexto do empreendedorismo, é dicotómico e ao mesmo tempo complexo tentar explicar o fator motivação, uma vez que consideram uma área pouco evidente e objetiva, pois varia de cultura para cultura e cada indivíduo tem as suas particularidades. No entanto, verifica-se que na atual conjuntura económica são os fatores não-motivadores ou não-motivacionais, como o desemprego e a mudança forçada de vida, ou seja por necessidade, os mais relacionados com a atividade e intenção empreendedora, por oposição aos fatores motivadores ou motivacionais como são a auto-realização e a pertença a uma rede de relacionamentos (Silva, Sales & Souto, 2004; Dej, 2008).

Podem ser mencionados como fatores motivacionais para criar novos serviços/atividades: (i) os salários e benefícios (Kuratko, 2001); (ii) os relacionamentos entre as equipas e com a gestão de topo (Silva, 2004); (iii) as oportunidades profissionais geradas dentro da organização (Filion, 1999; Kliksberg, 1993; Antoncic & Hisrich, 2003); (iv) o reconhecimento pelo trabalho desempenhado pelo profissional (Wunderer, 2001); e (v) a estabilidade no emprego (Keller, 2008).

Neste estudo, iremos abordar alguns dos fatores motivacionais, quer no contexto empreendedor (criar uma empresa) quer no contexto intra-empendedor (criar novos serviços/atividades dentro da organização) que poderão interferir no processo (intra) empreendedor nomeadamente: (i) auto-realização; (ii) necessidade/influência familiar; e (iii) estatuto. Desta forma, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H(5): Os fatores motivacionais influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Para um melhor esclarecimento sobre a nossa investigação propomos o modelo de investigação apresentado na *Figura 1*. Este modelo foi baseado na articulação e incorporação de vários tipos de modelos e estudos:

- (i) Os modelos de Hornsby, Naftziger, Kuratko e Montagno (1993) e Kuratko *et al.* (2004), para avaliar as características e condições internas da organização;
- (ii) O modelo de Marques *et al.* (2013) e os estudos de Baron (2004), Fernández *et al.* (2006) e Tang, Tang e Lohrke (2007) para determinar o perfil (características sociodemográficas e profissionais, fatores psicológicos, cognitivos e motivacionais);
- (iii) Os modelos de Miller (1987a), Covin e Slevin (1991) e Antoncic e Hisrich (2001) para os componentes que fazem parte da orientação empreendedora da organização segundo a percepção dos colaboradores/coordenadores. Assim, e tendo em conta a revisão de literatura feita para o efeito, propomos o seguinte modelo de investigação:

PROCESSO (INTRA) EMPREENDEDOR

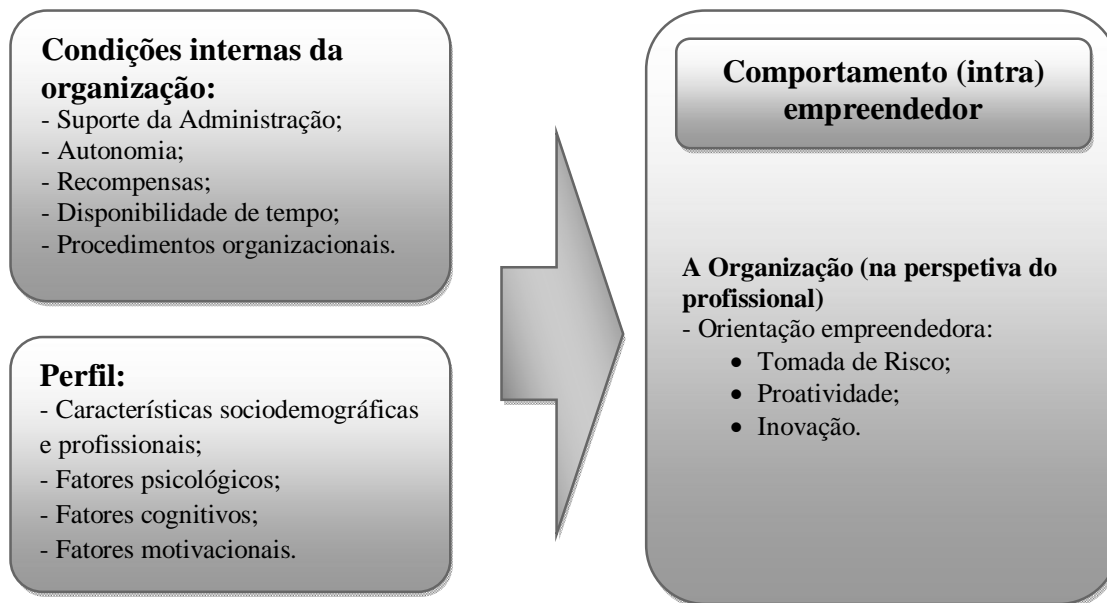


Figura 1 – Modelo conceptual de investigação.

3. METODOLOGIA

3.1. População/amostra

Tendo em conta os objetivos do estudo, definiu-se como população alvo as equipas que exercem funções nas organizações de saúde públicas (*i.e.* hospitais e ACES), privadas e do 3º setor (*i.e.* misericórdias) nos SFMR e UF da região norte e centro do País. Os inquiridos foram contactados por e-mailing após pedidos de autorização, sendo que das organizações contactadas foram autorizadas 47 num total de 442 profissionais de saúde e dos quais foram recolhidos 202 questionários.

3.2. Variáveis de investigação

Com o objetivo de verificar as nossas questões de investigação consideramos as seguintes dimensões/variáveis de estudo baseando-nos em diversos estudos (fundamentação teórica) (*Quadro 1*):

Quadro 1 – Fundamentação teórica das variáveis da investigação.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS INDEPENDENTES	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Características sociodemográficas e profissionais	Género, idade, estado civil, habilitações académicas, formação em gestão, profissão, situação profissional, distrito onde trabalha, tipo de instituição, nº de instituições onde trabalha, vínculo, nº de anos de experiência profissional e nº de anos de experiência como gestor/coordenador.	Cromie (1987); GEM (2004); Gerry <i>et al.</i> (2008); Dorado (2006); Fernández <i>et al.</i> (2006); Amo (2008); Rodrigues <i>et al.</i> (2008); Sharir e Lerner (2006); Yordanova e Tarrazon (2010); Shneor e Jenssen (2014).
Fatores Motivacionais	Auto-realização, necessidade/influência familiar e estatuto.	McClland (1961); Cromie (1987); Baron (2004); Silva <i>et al.</i> (2004); Minniti, Arenius e Langowitz (2005); Fernandez <i>et al.</i> (2006); Sharir e Lerner (2006); Tang <i>et al.</i> (2007); Gerry <i>et al.</i> (2008); Brush (2008) e Rodrigues <i>et al.</i> (2008).
Fatores psicológicos	Criatividade e inovação, auto-estima/ auto-confiança, autonomia e auto-controle.	McClelland (1961); Luchinger e Bagby (1987); Bygrave (1989); Douglas (1999); Hisrich e Peters (2004); Markman, Baron e Balkin (2005); Leitão e Cruz (2006); Gerry <i>et al.</i> (2008); Rodrigues <i>et al.</i> (2008).
Fatores cognitivos	Atento às oportunidades de negócios externas, experiência e conhecimentos adquiridos, <i>accurate people – pessoas rigorosas</i> , perceção optimista do sucesso e influência do estado afetivo.	Kirzner's (1982); Gaglio e Katz (2001); Ardichvili, Cardozo e Ray (2003); Baron (2004); Markman <i>et al.</i> (2005); Tang <i>et al.</i> (2007); Fernández <i>et al.</i> (2009).
Condições internas da organização	Suporte da administração/coordenação, autonomia, recompensas, disponibilidade de tempo e procedimentos organizacionais.	Kuratko <i>et al.</i> (1990); Kuratko <i>et al.</i> , 2014.
Orientação empreendedora da Organização	Tomada de risco, proatividade e inovação.	Miller, 1987a; Covin e Slevin, 1991; Antoncic e Hisrich, 2003; Baron, 2004; Serrano e Romero, 2012

3.3. Método de recolha de dados

O tipo de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário, fundamental na área da gestão e cuja finalidade é a obtenção da informação necessária ao estudo. O questionário desta investigação foi conceptualizado e aplicado aos colaboradores das equipas dos SMFR e UF de diversas organizações de saúde do norte e centro do País, tendo por base a consulta prévia de outros questionários validados, ainda que com diferentes temáticas mas alicerçando-se, sobretudo, na bibliografia existente sobre empreendedorismo e intra-emprendedorismo e aplicados no mesmo contexto.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra

Estamos perante uma amostra claramente feminizada (*i.e.* 71.7% dos inquiridos são do sexo feminino), relativamente jovem (tendo em conta que estamos perante indivíduos economicamente ativos) e caracterizada por uma elevada escolarização, muito embora apenas 15.2% dos inquiridos tenham ensino superior pós-graduado. Quase três quartos da amostra é composta por fisioterapeutas (74.5%). A grande maioria dos inquiridos não tem formação na área de gestão. No que diz respeito ao tipo de vínculo à instituição principal, cerca de metade da amostra (49.0%) tem um vínculo de carácter definitivo, 27.7% está em regime de prestação de serviços e 20.3% tem contrato a termo. Em média, a amostra tem 10.29 anos de experiência profissional (desvio padrão (DP) = 17.66 anos) e 10.29 de anos de experiência profissional como gestor/coordenador (DP = 28.00 anos). Analisando os valores médios obtidos nas restantes variáveis (*Figura 2*), verifica-se que é nas dimensões referentes aos fatores psicológicos (autonomia psicológica, autocontrole, autoestima/autoconfiança, criatividade e inovação) onde se registam as maiores médias, ao contrário do que acontece nas dimensões referentes às condições internas da organização (procedimento organizacionais, disponibilidade de tempo, recompensas, suporte direto da administração/coordenação e autonomia operativa). Na motivação para criação da própria empresa, a *auto-realização* é o fator mais preponderante.



Figura 2 – Médias nas dimensões relativas à motivação para criar a própria empresa/serviços, fatores psicológicos, fatores cognitivos e condições internas da organização.

No que diz respeito às médias obtidas nas dimensões relativas à OEO (*Figura 3*), constata-se que é na dimensão *inovação* que se obtêm maiores médias.

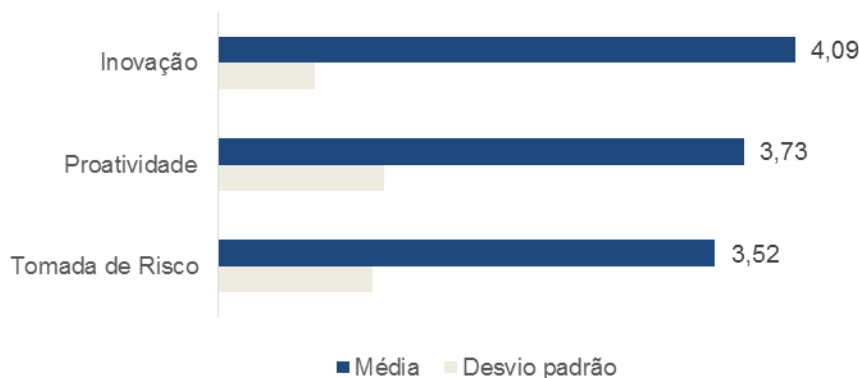


Figura 3 – Médias nas dimensões relativas à OEO.

4.2. Estudo dos fatores associados à orientação empreendedora da organização

A Figura 4 diz respeito a novos modelos de regressão linear múltipla para as dimensões da OEO, utilizando o método *enter*, e inserindo as dimensões e as variáveis sociodemográficas e profissionais com a já constatada influência significativa. Chama-se a atenção para o facto de que as variáveis sociodemográficas e profissionais terem sido transformadas em *dummy* (para possibilitar a sua utilização na análise de regressão), sendo que as variáveis em utilização são ‘género feminino’, ‘tipo de instituição não pública’ (setor privado e 3º setor) e ‘formação em gestão’.

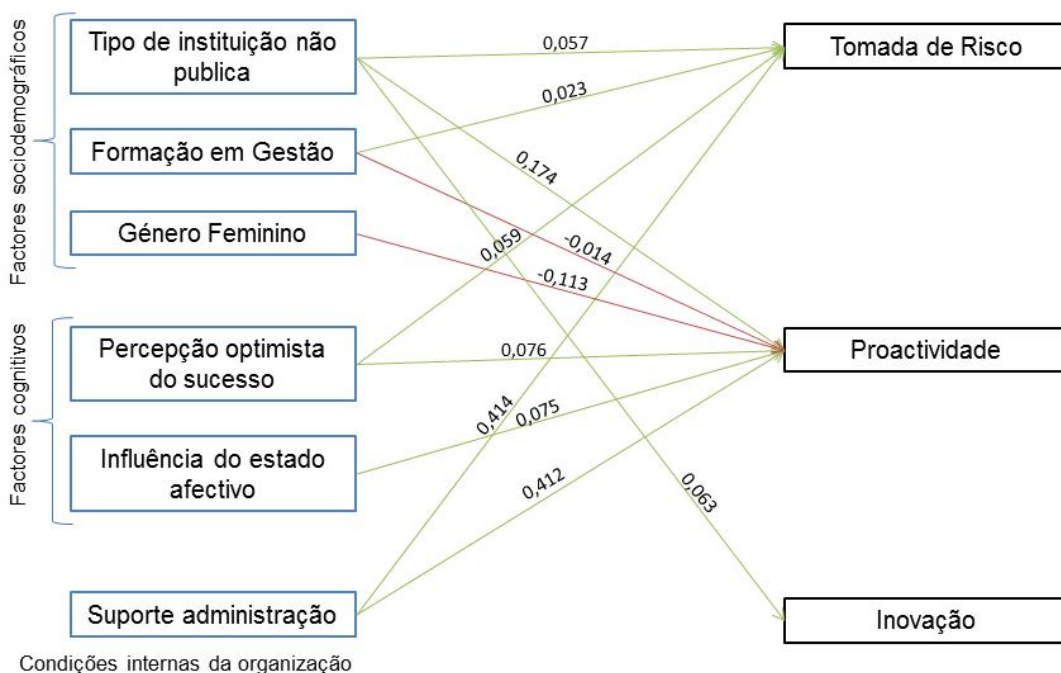


Figura 4 – Coeficientes de regressão estandardizados para as dimensões da OEO.

As conclusões são relativamente semelhantes às análises efetuadas anteriormente. Assim, para a “tomada de risco” da organização na perspetiva dos inquiridos, contribuem positivamente o facto de estes estarem inseridos numa “instituição não-pública” e de terem “formação em gestão”. Verifica-se também que quanto maior for a “percepção otimista do sucesso” e maior o “suporte direto da administração”, maior será a percepção da “tomada de risco” na organização. Para a dimensão “proatividade”, permanece o facto de os profissionais que têm “formação em gestão” considerarem a organização menos proativa. Com contribuição negativa para a perspetiva da “proatividade” da organização por parte dos profissionais perfila-se também a variável “género feminino”. As dimensões “percepção otimista do sucesso”, “influência do estado afetivo” e o “suporte da administração” apresentam um peso explicativo positivo para a percepção da “proatividade” na organização. A dimensão “inovação” na OEO não é permeável aos fatores psicológicos, cognitivos,

motivacionais e às condições internas da organização. Podemos apenas dizer que quem trabalha numa “instituição não-pública” apresenta maior percepção da organização como sendo inovadora.

5. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a exposição dos resultados obtidos podemos constatar que só alguns fatores é que são significativos e podem prever a possibilidade de os profissionais percecionarem a sua organização como empreendedora através da regressão linear múltipla. Assim, interessa-nos abordar de forma concisa estes resultados, enquadrando-os com os estudos já efetuados.

Relativamente à influência dos fatores sociodemográficos sobre a OEO, verificou-se que são os profissionais que trabalham no “setor privado” e no “3º setor” e que têm “formação em gestão” que mais percecionam a organização com mais “tomada de risco”. Verifica-se que quem trabalha no “setor privado” e no “3º setor” tem maior probabilidade de percecionar a sua instituição como “proativa” e “inovadora” indiciando dessa forma que a veem com mais características empreendedoras, o que corrobora com a literatura consultada (Antoncic & Hisrich, 2003; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Shiva, 2013; Requena *et al.*, 2013). Por outro lado, as variáveis género “feminino” e quem tem “formação em gestão” preveem a percepção da organização com menos proatividade por parte dos profissionais, o que contraria a os estudos consultados (Antoncic & Hisrich, 2003; Kearney *et al.*, 2007; Rauch *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Alegre & Shiva, 2013; Requena *et al.*, 2013).

No que diz respeito à influência e probabilidade dos fatores cognitivos preverem a percepção por parte dos profissionais de considerarem a sua organização como empreendedora, constata-se que são os que têm “percepção otimista do sucesso” e maior “influência do estado afetivo” os que a veem como mais “proativa”. Os profissionais que têm uma “percepção otimista do sucesso” também têm maior probabilidade de percecionar a instituição com mais “tomada de risco”. Isto vai ao encontro da literatura consultada, pois verifica-se que existe uma relação de influência entre quem tem certas características cognitivas e a percepção e conhecimento da atividade empreendedora da organização onde trabalha (Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Hisrich, 2003; Baron, 2004; Tang, *et al.*, 2007; Serrano & Romero, 2012; Requena *et al.*, 2013).

Por fim, e no que diz respeito à variável “suporte da administração”, nas condições internas da organização, verifica-se que são os profissionais que consideram ter maior apoio da administração/coordenação aqueles que têm mais probabilidade de a percecionar como mais “inovadora” e capaz de “tomar mais riscos”, o que confirma a literatura consultada, uma vez que nesta se destaca que o suporte dado pela organização aos colaboradores influencia a criação de um ambiente mais empreendedor (Antoncic & Hisrich, 2001; Thornberry, 2003; Rauch *et al.*, 2009; Kearney *et al.*, 2009; Serrano & Romero, 2012; Kuratko *et al.*, 2014).

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A concorrência cada vez mais acirrada nos mercados determina que as organizações menos preparadas e pouco recetivas à renovação e à atuação num ambiente em contínua mudança, perderão competitividade (Ascalon & Moriano, 2008; Fragoso, 2008; Jaén & Liñan, 2013; Rojas *et al.*, 2013).

Atualmente, é imprescindível que as organizações apoiem os profissionais que apresentem ideias inovadoras e iniciativa, que no nosso estudo designamos de intra-empresendedores, pois são eles os verdadeiros agentes de mudança, que irão criar valor e, em função disso, consolidar vantagens competitivas para as empresas em que acuum (Rodrigues, 2010; Kuratko, Covin & Hornsby, 2014).

Segundo o ponto de vista de Lumpkin e Dess (1996), a discussão sobre o intra-empresendedorismo envolve tanto os aspetos referentes às características dos indivíduos quanto às das organizações.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004), para que apareçam intra-empresendedores, é necessário um ambiente propício onde a atitude empresenedora seja valorizada. De acordo com estes autores, o desenvolvimento de uma cultura intra-empresenedora deverá ser uma prioridade da organização, através da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos colaboradores.

Perante este contexto, o nosso estudo foi motivado pelo interesse em contribuir para a área da saúde, concretamente na identificação e investigação relacionada com a atividade (intra)empresenedora da própria organização segundo a perspectiva dos membros das equipas dos SMFR/UF. Pretendemos igualmente preencher o hiato decorrente da inexistência de instrumentos válidos, capazes de mensurar esta temática ao

nível quantitativo, numa área específica, como é o caso da saúde. Estamos convictos que o nosso estudo servirá de referência a futuros trabalhos noutros serviços da área da saúde, inclusivamente noutras áreas da atividade económica relacionadas com o intra-empendedorismo.

Por conseguinte, conceptualizámos a seguinte questão de investigação, já enunciada anteriormente, cujo desiderato, nesta fase do estudo, é (tentar) dar resposta, de acordo com os resultados obtidos: **“Será que os membros das equipas dos SMFR e UF consideram as organizações de saúde com orientação empreendedora? Se sim, quais os fatores que o influenciam/preveem?”**

Desta forma, a resposta à questão de investigação traduziu-se na verificação das hipóteses:

H(1): As condições internas das organizações de saúde influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Nesta hipótese, o nosso estudo evidenciou que, das condições internas da organização, só o “suporte da administração” influencia e aumenta a probabilidade dos profissionais percecionarem a OEO, em duas variáveis, a “inovação” e “a tomada de riscos”, o que sugere que os profissionais valorizam especialmente, em relação à organização para a qual trabalham, a ousadia pela “tomada de riscos” e a sagacidade e conhecimento pelo facto de “inovarem”, destacando-a face à concorrência e proporcionando-lhes um ambiente mais empreendedor.

H(2): Os fatores sociodemográficos e profissionais influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Relativamente a esta hipótese, segundo a regressão linear múltipla, verifica-se que quem trabalha em instituições não-públicas, ou seja no privado e 3.º setor, tem maior probabilidade de percecionar a sua instituição nas três dimensões da OEO, como “proativa”, “inovadora” e como capaz de “tomar riscos”. Todavia, desses trabalhadores, os que têm “formação em gestão” apenas percecionam a “tomada de risco” por parte da sua organização. Conclui-se que, ao contrário do setor público, que atravessa uma fase de máxima contenção e necessidade de reestruturação por motivos orçamentais, nos outros dois setores, os trabalhadores conseguem perceber na sua plenitude todas as três dimensões que definem a organização como empreendedora de acordo com o que estabelecemos no nosso estudo, sendo que os que têm formação em gestão, por terem mais ferramentas, apenas destacam a “tomada de riscos”.

H(3): Os fatores psicológicos influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Verificamos que esta hipótese não se confirma, uma vez que nenhum dos fatores psicológicos exerce influência significativa na OEO, o que contraria, de certa forma, a literatura e que, provavelmente, se explica pelo facto de a OEO ser um processo para o qual, independentemente do perfil psicológico de cada um, não ser percecionada de forma diferente.

H(4): Os fatores cognitivos influenciam a OEO na perspetiva das equipas do SMFR/UF das organizações de saúde.

Esta hipótese confirma-se, uma vez que existe influência significativa entre os profissionais que têm “perceção otimista do sucesso” e maior “influência do estado afetivo” na perceção da “proatividade” por parte da organização. Os profissionais que têm uma “perceção otimista do sucesso” também têm maior probabilidade de percecionar a instituição com mais “tomada de risco”. Isto vai ao encontro da literatura consultada, pois constata-se a influência de certas características cognitivas na perceção e compreensão da atividade empreendedora da organização.

H(5): Os fatores motivacionais influenciam a OEO na perspetiva das equipas dos SMFR/UF das organizações de saúde.

Constatamos que esta hipótese não se confirma, uma vez que nenhum dos fatores psicológicos exerce influência significativa na OEO, ao contrário do que se verificou na IE na IIE, muito provavelmente devido ao facto da motivação não interferir na perceção que têm da sua organização.

Apesar de termos respondido de forma satisfatória às questões da investigação, prevalece a consciência que ainda ficou por discorrer bastante substância. Desse modo, é imperativo intelectual que façamos um apelo à comunidade científica, académica, empresarial e política que eventuais e futuras abordagens subsequentes devam ser fortalecidas e fundamentadas empiricamente. Assim, dada a relativamente escassa investigação nesta área, esperamos ter despertado o interesse noutros académicos portugueses para estudos futuros, até porque confirmámos o elevado potencial desta temática.

Da forte convicção sobre as virtudes e pertinência desta temática – não só para as universidades de todo mundo que tenham um departamento de gestão suficientemente flexível e visionário para abordar estas e outras questões da gestão moderna, – mas também para as organizações e governos, nasce o nosso entusiasmo que, esperamos, contagie mais estudiosos e gestores, para que possamos contribuir para que as organizações de saúde se tornem mais racionais e prestem melhores serviços com custos menores, através da sinergia de gestores de topo, gestores intermédios e colaboradores intra-empresariais. Nessa senda, a criação de novos modelos de divulgação e implementação de intra-empresariado, adaptados a cada setor, público, privado ou 3º setor e à dimensão e características da organização será sempre uma mais valia para qualquer sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J., Requena, G. & Villaverde, P. (2013). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social u las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, pp.1-9.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51 (4), pp. 491-507.
- Ambad, S. & Wahab, K. (2013). Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia: contingent effects of hostile environments. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (16), pp. 96-105.
- Anderson, A., Fayolle, A., Howells, J., Ozkna, M. & Condor, R. (2014). Understanding entrepreneurship: challenging dominant perspectives and theorising entrepreneurship through new post-positivist epistemologies. *Journal of Small Business Management*, 52 (4), pp. 589-593.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1 (10), ABI/INFORM Global.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.
- Ardichvili, A. Cardoso, M. & Ray, A. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 1 (7).
- Ascalon, M. & Moriano, J. (2008). Entrepreneurship in the organization, in León, J., Gorgievski, M. & Lukes, M. (2008). Teaching from six European Countries, Universidad Nacional de educación a Distancia.
- Baron, R. & Ward, T., (2004). Expanding entrepreneurial cognition's tool box: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (6), pp. 553-573.
- Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 275-294.
- Baron, R. (2004). Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools, *Journal of Business Venturing*, 19, pp.169-172.
- Berto, A. & Junqueira, L. (2009). Intra-empresariado em organizações hospitalares: ilusão ou realidade?. *Revista electrónica de gestão de negócios*, 5 (1), pp. 94-114.
- Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship-An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer.
- Brockhaus, R. (1982). A psychology of the entrepreneur, in Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (Ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall. New Jersey, pp. 41-56.
- Brush, C. & Gatewood, E. (2008). Women growing businesses: Clearing the hurdles. *Business Horizons*. Kelley School of Business, Indiana University, 51, pp. 175-179.
- Bygrave, W. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, pp. 7-26.
- Covin, J. & Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, pp. 677-702.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), pp. 7-25.
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of occupational behaviour*, 8, pp. 251-261.
- Dabic, M., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & Romero-Martínez, A. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, (32) 1, pp. 14-33.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, pp. 23-24.
- Dej, D. (2008). The Nature of entrepreneurship motivation. In *Perspective from Six European Countries*, Universidade Nacional de Educación a distancia, Chapter IV, pp. 81-116.
- Denham, N., Ackers, P. & Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19 (2), pp. 147-159.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, No? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 (4), pp. 319-343.
- Dornelas, J. (2008). *Empresariado corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Douglas, E. (1999). Entrepreneurship as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization, Reynolds, P., Bygrave, W., Manigart, S., Mason, C., Meyer, G., Sapienza, H. & Shaver, K. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, US: Babson College, pp. 152-66.
- Edelman, L., Brush, T., Manolova, P. & Greene, P. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48 (2), pp. 174-196.
- Fernandes, D. & Santos, C. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-electrónica*, 7 (1).
- Fernández, B., Barreiro, M. & Otero, P. (2006). "Perfil Emprendedor del Empresario Lucense". XVI Jornadas Luso - Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora.
- Ferreira, J. (2004). Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Covilhã, Portugal.
- Ferreira, M., Santos, J. & Serra, F. (2008). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: 1ª ed. Edições Sílabo.
- Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP*, São Paulo, v. 34, nº 2.
- Fragoso, R. (2008). Importância do Empreendedorismo e das Redes no Processo de Crescimento. In Leitão, J., Ferreira, J. & Azevedo, S. (Eds.), *Dimensões competitivas de Portugal. Contributos dos Territórios, Setores Empresas e Logística*, Lisboa: CentroAtlantico.PT, pp. 302-311.
- Franco, M. (2007). Estudo do empreendedorismo ao nível de aprendizagem individual: o papel do empreendedor, Ayola, J.C.C e Grupo de Investigación FEDRA (Eds.). *Conocimiento, Innovación y Emprendedoris*. Camino al Futuro. Logroño: Universidad de La Rioja, pp. 1307-1323.
- Galicia, A. & Monjarás, Q. (2011). Modelos de intención y factores cognitivos asociados al estudio del emprendimiento desde una perspectiva individual, una revisión teórica. XXII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, 2-4 de Fevereiro, Córdoba, Espanha.
- GEM (2004). Projeto Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/>, acessado em 16/10/2006.
- Gerry, C., Marques, S. & Nogueira, F. (2008). Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups graduation in a Portuguese University. *International Research Journal Problems and Perspectives in Management*, 6 (4) pp. 45-53.
- Guth, W. & Ginsburg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 5-15.
- Hisrich, D. & Peters, P. (2004). *Empreendedorismo*. Tradução Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hisrich, D., Peters, P. & Shepherd, A. (2008). *Entrepreneurship*. 4ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Hornaday, J. & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs, *Personal Psychology*, Summer, pp. 141-153.
- Hornsby, J., Kuratko, D. & Zahra, S. (2002). Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 253-273.
- Hornsby, J., Kuratko, D., Shepherd, D. & Bott, J. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), pp. 236-247.
- Hornsby, S., Naftziger, W., Kuratko, F. & Montagno, V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), pp. 29-37.
- Huse, M., (2007). *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*. CUP.
- Jaén, I. & Liñan, F. (2013). Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital. *International Journal of Manpower*, 34 (8), pp. 939-960.
- Jiménez, D., Navarro, J., Perin, M., Sampaio C. & Lengler, J. (2014). Entrepreneurial capacities as antecedents of business performance in Brazilian firms. *Canadian Journal of Administration Sciences*, 31, pp. 90-103.
- Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), pp. 295-313.
- Keller, R. (2008). Intra-empreendedorismo nas organizações contemporâneas: a visão dos gerentes intermédios do nível intermediário sobre o seu papel nesse processo. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Kelley, D., Peters, L. & O'Connor, G. (2008). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 1-15.
- Kirby, D. & Ibrahim, N. (2011). Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in Egypt. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 181-193.
- Kirzner, J. (1986). *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.
- Kliksberg, B. (1993). A Gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*, 2 (27), pp. 17-19.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), pp. 213-225.
- Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA student, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), pp. 12-26.
- Kraus, S. (2013). The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33 (5), pp. 427-444.
- Kraus, S., Rigtering, J. & Hughes (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Management Science*, 6, pp. 161-182.
- Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), pp. 71-94.
- Kreiser, P., Marino, L., Kuratko, D. & Weaver, M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economic*, 40, pp. 273-291.
- Kuratko, D. (2001). *Effective Small Business Management*, 3ª ed., Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kuratko, D. (2014). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage.

- Kuratko, D., Covin, J. & Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57 (4), pp. 1-9.
- Kuratko, D., Hornsby, J. & Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, pp. 37-47.
- Kuratko, D., Hornsby, J. & Goldsby, M. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: a proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), pp. 77-89.
- Kuratko, D., Ireland, R. & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), pp. 60-71.
- Kuratko, D., Montagno, R. & Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), pp. 49-58.
- Leitão, F. & Cruz, M. (2006). Las características psicológicas del emprendedor y el éxito empresarial um estudo de los emprendedores de las PYMEs del estado de Ceara – Brasil, XVI Jornadas Luso- Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora.
- Liñán, F., Santos, F. & Fernández, J. (2011). The influence of perceptions on potential entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (3), pp. 373-390.
- Luchsinger, V. & Bagby, R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. *Advanced Management Journal*, 52 (3), pp. 4-10.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking the performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-172.
- Markman, G., Baron, R. & Balkin, D. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp.1-19.
- Marques, C., Ferreira, J., Ferreira, F. & Lages, M. (2013). Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: evidence from the health service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (1), pp. 77-94.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, pp. 27-39.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Miles, M., Munilla, L. & Darroch, J. (2009). Sustainable corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Management Journal*, 5, pp. 65-76.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, (30) 1, pp. 7-32.
- Miniti, M., Arenius, P. & Langowitz, N. (2005). *Global entrepreneurship monitor: 2004 report on women and entrepreneurship*. Babson Park, MA and London: Babson College and London Business School.
- Mitchell, M., Busenitz, L., Bird, B., Marie, C., McMullen, J., Morse, E. & Smith, B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (1), pp. 1-27.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. & Smith, J. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (6), pp. 505-518.
- Morgan, Y. (2001). Are we "out of the box" yet? A case study and critique of managerial metaphors of change. *Communications Studies*, 52 (1), pp. 85-102.
- Morris, M. & Paul, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (2), pp. 247-259.
- Morris, M., Kuratko, D. & Covin, J. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, 2^a ed. Ohio: Thomson South Western.
- Morris, M., Webb, J. & Franklin, R. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the non-profit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 947-971.
- Naman, J. & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp. 137-153.
- Narayanan, V., Yang, Y. & Zahra, S. (2009). Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. *Research Policy*, 38, pp. 58-76.
- Newman, K., (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, pp. 602-619.
- Ojala, A. & Heikkilä, J. (2011). Entrepreneurship training for new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (3), pp. 297-310.
- Palma, P., Cunha, M. & Lopes, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114.
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26 (1), pp. 19-34.
- Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D. & Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 1-9.
- Pinchot, G. & Pellman (2004). *Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. J. Elsevier.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787.
- Requena, M., Alarcón, J. & Villaverde, P. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), pp. 475-493.
- Rodrigues, G. (2010). Intrapreneurship in a Fast Growing Economy: A Study of the Emirates of Dubai. *The Business Review*, 2 (15), pp. 144-151.
- Rodrigues, G., Raposo, M., Ferreira, J. & Paço, A. (2008). Entrepreneurship education and business creation propensity: testing a structural model. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), pp. 58-73.
- Rodrigues, L. (1998). A universidade empreendedora. *Revista de Negócios*, 2(4), pp. 37-49.

- Rojas, R., Morales, V. & Ramos, M. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms. *Technovation*, 33 (12), pp. 417-430.
- Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33 (2), pp. 207–225.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora, 3ª edição.
- Schane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.
- Serrano, J. & Romero, I. (2012). Entrepreneurial quality and regional development: characterizing SME sectors in low income areas. *Papers in Regional Science*, 92 (3), pp. 495–513.
- Shane, S. & Khurana, R. (2003). Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), pp. 519-544.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, pp. 6-20.
- Shneor, R. & Jenssen, J. (2014). Gender and entrepreneurial intentions, in Kelley, L. (Ed.), *Women Entrepreneurship: New Management and Leadership Models*, Santa Barbara, CA: Praeger Publishing, pp. 15-67.
- Silva, W., Sales, Y. & Souto, J. (2004). Fatores que influenciaram as pessoas a abrirem seus próprios negócios: o estudo de caso da UFPB. VII SMEAD, pp. 1-12.
- Slevin, P. & Terjesen, A. (2011). Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (5), pp. 973–987.
- Solesvik, M. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education + Training*, 55 (3), pp. 253-271.
- Tang, J., Tang, Z. & Lohrke F. (2007). Developing an entrepreneurial typology: the roles of entrepreneurial alertness and attributional style. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), pp. 273-294.
- Tang, Z., Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P. & Weaver, K. (2008). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, pp. 181-201.
- Teng, B. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: a resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44 (1), pp. 119-142.
- Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22 (4), p. 329-344.
- Urbano, D., Alvarez, C. & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51 (4), pp. 854-870.
- Wales, W., Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 895-923.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2011). Where to from here: EO as experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 925-946.
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial in small firms: longitudinal evidence, in Reynolds, P., Bygrave, W., Carter, N., Davidsson, P., Gartner, W., Mason, C. & McDougall, P. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. & Karlsson, C. (2011). The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp. 1-9.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5/6), p. 193-211.
- Yordanova, I. & Tarrazon, M. (2010). Gender differences in entrepreneurial intentions: evidence from Bulgaria. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (3) pp. 245-61.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analyses. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), pp. 43-56.
- Zahra, S. & Hayton, J., (2008). The effect of international venturing on firm performance: the moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23 (2), pp. 195-220.